



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ASIAKKUUKSIENHALLINTA

Case Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusala
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Maarit Könönen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden Koulutusohjelma

KÖNÖNEN, MAARIT

Asiakkuuksienhallinta
Case Yritys X

Liiketalouden opinnäytetyö

60 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuudenhallintaa ja sen kehittämistä. Tutkimuksen tavoitteena oli selkiyttää mitä asiakkuudenhallinta case yrityksessä tarkoittaa ja millaisia toimenpiteitä yrityksessä tulisi tehdä asiakkuuksienhallinnan kehittämiseksi. Samalla kartoitettiin, millaista informaatiota asiakkuudenhallinnassa tarvitaan johtamisen ja päätöksenteon tueksi, ja mihin asiakastietoa kootaan. Tutkimuskysymykseksi muotoutui, mitä asiakkuuksienhallinta case-yrityksessä tulisi olla ja miten sitä voidaan kehittää.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, havainnoinnilla sekä ryhmäkeskustelulla. Tutkimuksen tuloksena case-yritykselle luotiin asiakkuudenhallinnan määritelmä, sekä määritettiin millaisia toimenpiteitä asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi yrityksessä tulisi tehdä.

Yritykselle koottiin esitys asiakkuudenhallinnasta Yritys X:ssä, kuinka sitä toteutetaan, millaisin toimenpitein asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa, millaista tietoa asiakkaista tarvitaan päätöksentekoa varten ja ketkä kaikki tietoa tuottavat tai hyödyntävät. Jatkokehitysprojektina esitetään määriteltäväksi, millainen CRM-järjestelmä yrityksessä tarvitaan asiakkuudenhallinta prosessien tueksi ja asiakastiedon sijoituspaikaksi. Jatkotutkimushaasteena on kuinka asiakkuudenhallinnan tuloksia mitataan ja kuinka asiakkaiden odotukset on toimenpiteissä osattu huomioida.

Asiasanat:

Asiakkuuksienhallinta, asiakkuuksienhallintajärjestelmä, CRM, Customer Relationship Management, CRM-järjestelmä, asiakkuusjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KÖNÖNEN, MAARIT

Customer Relationship Management
Case: Yritys X

Bachelor's Thesis in Business Studies

60 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine customer relationship management in the case company, Yritys X. The study seeks to identify the current situation of customer relationship management at the case company and examines what it should be and what needs to be done to get there. Furthermore, the study examines what type of information is required for decision making, optimum customer administration and where customer data should be gathered. The study was carried out in cooperation with the case company and is part of an ongoing development work in customer relationship management and CRM system.

In the empirical section of the study a qualitative approach was utilized. Data collection methods included; theme interviews, observation, and group discussions. By combining the results of the interviews with updated company strategy and then developing them further, it was possible to create a concrete definition for Yritys X's customer relationship management, realize implementation suggestions, as well as suggest ongoing improvement recommendations.

As a result of the study a presentation was prepared on how to manage customer relationships in the case company, Yritys X. The presentation included how to proceed with CRM, what actions are required to offer added value for customers, what type of customer information is needed for decision making and management, and who will produce or use the information. Future development project suggestions are to define what type of CRM system is needed in the company to support customer relationship management processes and where to save customer data. An additional future project will seek to develop a measurement tool for internal and external use so that clients would see actions executed to meet their expectations for the company.

Key words: Customer Relationship Management, CRM, CRM system

Sisällys

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta ja tavoite	1
1.2	Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmetodit	2
1.3	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	3
2	ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKKUUSJOHTAMINEN	5
2.1	Asiakkuudenhallinnan määritelmiä	5
2.2	Asiakkuusjohtaminen	7
2.3	Asiakaslähtöinen ajattelu, asiakasymmärrys ja arvontuotanto	8
2.3.1	Asiakasymmärrys	10
2.3.2	Arvontuotanto	13
2.4	Asiakassegmentointi	15
2.5	Asiakkuuksien elinkaari	18
2.6	Asiakkuuden arvo ja asiakaskannattavuus	19
2.7	Tiedonhallinta ja asiakkuudenhallintajärjestelmä	21
2.7.1	Asiakastieto	22
2.7.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmä	25
2.8	Asiakkuuksienhallinnan työvälineet	28
2.8.1	Asiakastase, -tuloslaskelma, -portfoliot sekä -virtakortti	30
3	CASE YRITYS X - ASIAKKUUDENHALLINNAN MÄÄRITTELY JA KEHITTÄMINEN	34
3.1	Yritysesittely	34
3.2	Asiakkuudenhallinnan nykytila case-yrityksessä	34
3.3	Tutkimusongelma, tavoite, rajaukset ja rakenne	36
3.4	Tutkimusmenetelmät	37
3.4.1	Havainnointi	38
3.4.2	Teemahaastattelut	38
3.4.3	Ryhmäkeskustelu	40
3.5	Tutkimuksen tulokset	41
3.6	Johtopäätökset sekä kehitysehdotukset	47
3.7	Tutkimuksen luotettavuus	50
3.7.1	Tutkimuksen validius	51
3.7.2	Tutkimuksen reliaabelius	51
3.7.3	Tutkimuksen yleistettävyyys sekä jatkotutkimushaasteet	52

4	YHTEENVETO	53
5	LÄHTEET	56
5.1	Kirjalliset lähteet	56
5.2	Elektroniset lähteet	58
5.3	Haastattelut	60

Muutokset yritysten toimintaympäristöissä, tiedon saatavuus ja sen määrällinen nopea kasvu internetin myötä, sekä kilpailun kiristymisen ja kilpailukentän laajentuminen ovat pakottaneet yritykset etsimään uusia keinoja menestyäkseen. Kun tuotteen kotimaisuus, laatu tai toiminnallisuus eivät enää riitä takaamaan tasaista asiakasvirtaa tai kasvua, voi yritys löytää keinon erottautumiseen asiakkuuksienjohtamistaan sekä asiakasymmärrystään kehittämällä ja tehostamalla.

1.1 Työn tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää case-yritykselle yhteinen, yrityksen toimintatapoihin ja tavoitteisiin soveltuva tapa hallita ja johtaa asiakkuuksia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli määritellä, mitä asiakkuuksienhallinta case yrityksessä tarkoittaa, sekä tunnistaa siihen liittyvät kehityskohteet ja tarjota kehitysajatuksia niihin. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Opinnäytetyön tutkimustyö edustaa kvalitatiivista tapaustutkimusta ja on selektiivinen. Tutkimusmenetelminä on käytetty teemahaastatteluita, ryhmäkeskustelua sekä havainnointia. Opinnäytetyö koostuu asiakkuudenhallinnan teoriaosuudesta, jossa kuvataan aiheesta ajankohtaista kirjallisuutta. Case-kuvauksessa kerrotaan yrityksestä, tutkimuksesta, tutkimusmenetelmistä sekä tutkimustuloksista. Liitteessä 2 on taulukkomuotoon koottu yhteenveto toimenpiteistä ja niihin johtaneista teorian sekä haastatteluiden vaikuttamista, jotka käydään tarkemmin case-osan lopussa läpi. Yhteenveto-luvussa pohditaan tutkimuksen ja tutkijan onnistumista sekä tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyö pohjautuu asiakkuudenhallinnasta löytyvän kirjallisuuden sekä aiheesta tehtyjen tutkimusten myötä rakentuneeseen ymmärrykseen siitä, mitkä tekijät ovat oleellisia asiakkuudenhallinnan toimivuudessa yrityksissä. Tätä tietoa sekä havainnoinnin tuomaa ymmärrystä yrityksen asiakkuudenhallinnan tilasta ja tarpeista on sovellettu teemahaastatteluiden aihealueiden valinnassa. Haastatteluissa sekä havainnoinnissa esille nousseet aiheet on käyty

lopuksi läpi ryhmäkeskustelussa jossa sovittiin yhteiset päämäärät ja toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseen. Ne esitellään opinnäytetyön tuloksissa.

Opinnäytetyö edustaa pelkästään yrityksen ja sen edustajien näkökulmaa asiakkuudenhallinnasta, asiakkaita ei opinnäytetyötä varten ole haastateltu. Opinnäytetyö käsittelee asiakkuudenhallintaa emoyhtiön näkökulmasta ja tarpeista. Emoyhtiön kautta hoidetaan vientitoiminta sekä kotimaan myynti, joten siellä on laajin kirjo erityyppisiä asiakkuuksia ja näin ollen vaativimmat kriteerit asiakkuudenhallinnalle. Emoyhtiöstä annetaan toimintaohjeet myös tytäryhtiöille asiakkuudenhallinnan suhteen.

1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmetodit

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu asiakkuudenhallinnasta ja asiakkuuksien johtamisesta kirjoitetusta kirjallisuudesta sekä tehdyistä tutkimuksista. Työn teoriaosuudessa tarkastellaan erilaisia näkökulmia asiakkuuksienhallintaan, asiakkuuksien johtamiseen, kehittämiseen sekä kannattavaan asiakasportfolioon. Asiakkuusjohtamisen työvälineitä sekä asiakkuudenhallintajärjestelmää käsitellään myös lyhyesti. Teoriaosuudessa haetaan myös ymmärrystä aiheelle, mitkä kaikki tekijät vaikuttivat siihen, millaista informaatiota asiakkaista yrityksen käyttöön tarvitaan ja mitkä organisaation osat informaatiota tuottavat ja hyödyntävät. Tämä tieto syntyy pitkälti asiakasymmärryksen kasvun sekä yrityksen prosessien selkiytymisen myötä ja on tarpeellinen määriteltäessä asiakkuudenhallinnan avuksi tarvittavia työkaluja.

Opinnäytetyön empiirinen osa koostuu teemahaastatteluista, havainnoinnista sekä ryhmäkeskustelusta. Havainnoinnin sekä teemahaastattelujen esiintuomat ajatukset ja toiveet käytiin ryhmäkeskustelussa läpi ja näistä koottiin yritykselle suuntaviivat asiakkuudenhallinnan kehittämistä varten.

1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä käsitellään seuraavia käsitteitä ja termejä, jotka on selitetty alla.

CRM Customer Relationship Management, eli asiakkuuden/asiakkuuksienhallinta, tai asiakkuuksienjohtaminen on liiketoimintastrategia, joka tarkoittaa niitä strategioita ja järjestelmiä, joilla yritys pystyy rakentamaan paremmat suhteet asiakkaisiinsa (Crementum 2012, 4).

CRM-järjestelmä

Customer Relationship Management – järjestelmä eli asiakkuuksienhallintajärjestelmä, joka toimii osana yrityksen sovellusarkkitehtuuria ja sen tarkoitus on tukea yrityksen strategista asiakasprosessia niin keräämällä asiakastietoja, kuin toimimalla päätöksenteon tukena (Yrityssuomi 2013).

BtoB B to B tai B2B tarkoittaa yritysten välistä kaupankäyntiä, asiakkaana ovat toiset yritykset loppukäyttäjän sijaan. Tuote voidaan toisen yrityksen kautta kuitenkin myydä loppukäyttäjälle. (Investopedia, 2013.)

Loppukäyttäjä Asiakas, joka on tuotteen todellinen lopullinen hyödyntäjä eli loppuasiakas (Investopedia, 2013).

Jälleenmyyjä Asiakas, joka on tuotteiden maahantuoja tai teollisuusyrityksen tuotteiden vähittäismyyjä, joka hankkii tuotteen myydäkseen sen edelleen (Taloussanakirja, 2013).

ROI Return On Investment = Tunnusluku, joka kertoo sijoitetun pääoman tuoton (Taloussanakirja, 2013).

Asiakasjohtaminen

Liiketoiminnan johtamista yrityksen asiakkaita johtamalla (Hellman 2003, 262).

Asiakaspääoma

Kertoo yrityksen kaikkien asiakkaiden yhteenlasketun, nykyisen ja tulevan, arvon (Hellman 2009, 181).

Asiakastase

Antaa yleiskuvan yrityksen asiakkuuksien arvosta, kehityksestä ja nykyisestä asiakaskannasta (Hellman 2003, 183 - 184).

Asiakastuloslaskelma

Asiakastuloslaskelma kertoo asiakassuhteen määrän kehitymisestä, panostuksen ja tuoton suhteesta sekä asiakkuuden kannattavuudesta, sekä antaa vertailutietoa aikaisempiin ajankausiin (Hellman 2003, 189 - 190).

Asiakasvirtakortti

Asiakassuhteen vaiheen mittari (Hellman 2003, 195).

Asiakasportfolio

Asiakassalkku, johon asiakkaat jaetaan. Antaa kuvan asiakkaista tarkkaan rajatun määrään perspektiivistä. Asiakassalkkuja voidaan luoda tarvittava määrä haluttujen tarkastelunäkökulmien mukaan. (Hellman 2003, 210 - 211.)

2 ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKKUUSJOHTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään asiakkuudenhallinnan määritelmää sekä asiakkuusjohtamista ja sen nousemista yhdeksi yrityksen johtamisnäkökulmaksi muuttaen selkeästi aiempaa näkemystä talous-/tuotelähtöisestä johtamisesta. Kappaleessa käsitellään myös asiakkuudenhallinnan osa-alueista, kuten asiakaslähtöisyydestä, segmentoinnista ja arvontuotannosta kirjoitettua kirjallisuutta ja tehtyjä tutkimuksia. Kappaleen lopussa esitellään myös asiakkuudenhallintajärjestelmää yleisellä tasolla, sekä lyhyesti kuvataan erilaisia asiakasjohtamisen työkaluja, joilla voidaan mitata asiakkuuksien kannattavuutta.

2.1 Asiakkuudenhallinnan määritelmiä

Asiakkuudenhallinta terminä on Suomessa suhteellisen uusi, se on otettu käyttöön vasta 90-luvun alkupuolella. Termille ”Customer Relationship Management” on haettu tarkempaa määritelmää mutta konsensusta asiasta ei ole syntynyt (Buttle 2010, 26). Usein käytettyjä termejä ovat myös asiakashallinta, asiakkuushallinta, asiakasjohtaminen, asiakkuuksien johtaminen tai CRM. Termi CRM, eli Customer Relationship Management, tarkoittaa koko asiakkuudenhallintaa ja asiakasjohtamista sekä niitä ohjaavia strategioita. Lyhennettä CRM käytetään hyvin yleisesti myös tarkoittaessa asiakkuudenhallintajärjestelmää, eli CRM-järjestelmää, joka puolestaan on yksi asiakkuudenhallinnan keskeisistä työkaluista (Cremetum, 2012). Yksinkertaistetun määritelmän esittää Godson (2009, 141) määrittelemällä asiakkuudenhallinnan toimintana, joka parantaa asiakkaan kokonaiskokemusta yrityksestä sekä mahdollistaa yrityksen pääsyn lähemmäs kannattavimpia asiakkaita.

Payne (2008, 2) määrittelee asiakkuudenhallinnan olevan liiketoiminnan lähestymistapa, jonka tarkoituksena on luoda, kehittää ja edistää yhteistyötä valittujen asiakkuuksien kanssa, tavoitteena parantaa asiakkaan arvoa ja yrityk-

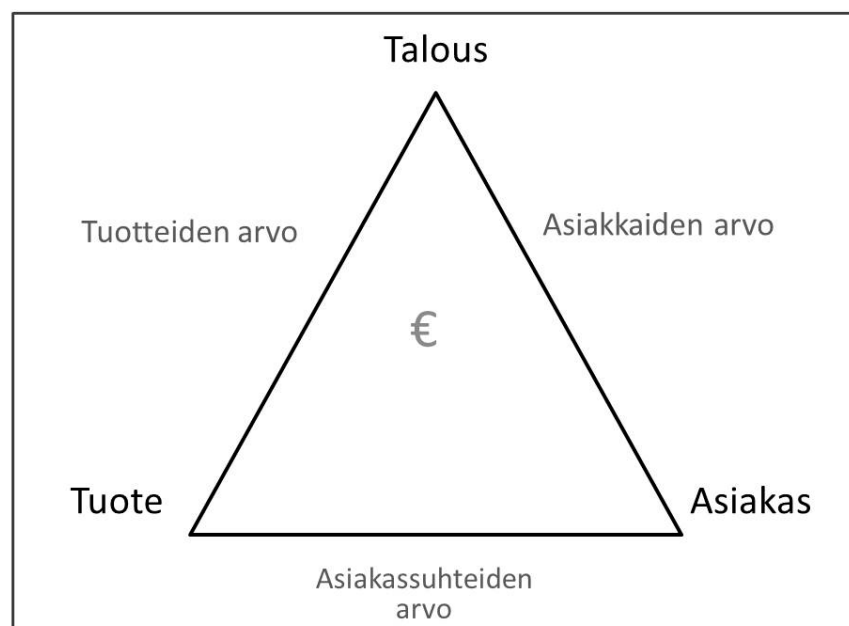
sen kannattavuutta ja näin maksimoida sidosryhmien arvoa. Payne nostaa arvontuotannon asiakkaalle yrityksen keskeiseksi keinoksi parantaa kannattavuutta ja asiakkaidensa arvoa. Gummessonin (2008, 7) näkemyksen mukaan myös arvot ovat osana asiakkuudenhallintaa. Hän määrittelee asiakkuudenhallinnan olevan suhdemarkkinoinnin arvoista ja strategioista muotoutuva, asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen vaikuttava tekijä, joka on riippuvainen sekä ihmisen toiminnasta että informaatioteknologiasta.

Buttle (2010, 37) korostaa omassa määritelmässään asiakashallinnan merkitystä koko liiketoiminnan prosesseihin ja toimintoihin vaikuttavana tekijänä. Buttlen mukaan asiakkuudenhallinta onkin keskeinen liiketoimintastrategia, joka integroi sisäiset prosessit ja toiminnallisuuden sekä ulkoiset verkostot luomaan ja tuottamaan arvoa kohdennetuille asiakkaille voittoa tuottaen. Buttle näkee siis asiakashallinnan liiketoimintastrategisesti merkittävämpänä, prosessien ja toimintojen integraationa jota kautta saavutetaan lisäarvon tuotanto asiakkaalle. Informaatioteknologia (IT) mahdollistaa tällaisen, laadukasta asiakastietoa vaativan lähestymistavan hallita asiakkuuksia.

Chen ja Popovich (2003) tuovat Buttlen tapaan esiin asiakashallinnan merkityksen prosesseihin määritellessään asiakkuudenhallinnan ihmisten, prosessien ja teknologian yhdistelmänä, joiden päämääränä on ymmärtää asiakkaita ja hallita asiakkuuksia integroidun lähestymistavan avulla fokusoimalla asiakaspysyvyyteen ja asiakassuhteiden kehitykseen. Yrityssuomen määritelmässä puolestaan painotetaan asiakkaan liiketoimintaprosessien tuntemista ja niihin vastaamista asiakkuuden kaikissa elinkaaren vaiheissa tietoteknologian toimissa apuvälineenä. (Yrityssuomi 2013). Pienistä painotuseroista huolimatta kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että asiakkuudenhallinta on sekä asiakkaan syvällistä ymmärtämistä ja reagoimista asiakkaan tarpeisiin, että suhdetoimintaa ja toiminnan asiakaslähtöistä johtamista informaatioteknologian keinoin.

2.2 Asiakkuusjohtaminen

Tuotteiden tarjonta kasvoi kysyntää suuremmaksi, joka aiheutti kilpailun voimakkaan kiristymisen. Tästä syystä yrityksissä on alettu siirtyä kauan vallinneesta tuotanto- sekä tuotelähtöisestä johtamisesta kohti asiakkuuksien johtamista. Aikaisemmin johtamisen keskittyessä lähinnä tuotantoon, henkilöstöön ja tuotteisiin, on johtamisen keskiössä nyt ostava asiakas. (Hellman & Värilä 2009, 16.) Asiakkuusjohtaminen on yrityksille lähes välttämätöntä kiristyneillä markkinoilla yritysten yrittäessä varautua tulevaisuuteen sekä hyödyntää mahdollisuuksiaan luomalla kilpailuetua itselleen (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005, 101). Yritys, tuote ja asiakas muodostavat integroidun kokonaisuuden, jota voidaan myös kutsua liiketoiminnan ydindynamiikaksi. Dynamiikka tarkoittaa, että muutos yhdessä osassa vaikuttaa oleellisesti myös kahteen muuhun osaan. Tämä ajatusmalli tuo uusia haasteita johtamiseen, kun uusi johtamisen alue, asiakkuusjohtaminen, lisätään talous- ja tuotejohtamisen rinnalle. Näin syntyy kolme johtamisnäkökulmaa, joissa asiakastieto on vahvasti mukana. (Hellman & Värilä 2009, 16.) Johtamisnäkökulmat esitetään kuviossa 1.



KUVIO 1. Johtamisnäkökulmat (Hellman ym. 2009, 16)

Tänä päivänä useissa yrityksessä on jo huomattu, että asiakaslähtöinen johtaminen on välttämätöntä, jotta yritys pärjää markkinoilla. Asiakaslähtöinen johtamistapa mahdollistaa myös toiminnan kehittämisen sekä auttaa varautumaan tulevaisuuteen entistä paremmin (Hellman 2003, 77). Asiakkuuksienhallinnan tuleekin olla kahdensuuntainen prosessi, josta molempien osapuolten on saatava hyötyä jotta se voisi onnistua. Asiakkuuksienhallinnan lähtökohtana tulee nimenomaan olla asiakkaan saama hyöty, muutoin yrityskään ei hyödy. (Payne 2008, 2.) Payne, kuten myös Storbacka, Sivula ja Kaarnio (2000, 24) näkevät asiakkuuden yrityksen prosessina, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on mahdollistaa asiakkaan arvontuotanto itselleen. Kun yritys onnistuu tukemaan ja auttamaan asiakasta tässä prosessissa, asiakas kokee yrityksen panoksen arvokkaaksi itselleen ja haluaa sitoutua yritykseen. Johtamisen uuden ulottuvuuden myötä on myös tunnistettu tarve ottaa erityisesti strategisesti tärkeät asiakkaat paremmin huomioon yrityksen liiketoiminnassa, ei pelkästään tiedon lähteenä, vaan myös liiketoiminnan tuloksen tuottajana. Strategisen asiakkuuksienjohtamisen päätehtävä onkin luoda perusta asiakkuudelle, tunnistaa niiden mahdollisuudet sekä tuottaa arvoa strategisille asiakkuuksille. Samalla yritys saa hyötyä lisäämällä asiakkuuksiensa tuottoja sekä supistamalla asiakkuuksiensa kustannuksia.

2.3 Asiakaslähtöinen ajattelu, asiakasymmärrys ja arvontuotanto

Nykyään ei riitä, että yritys tarjoaa erinomaisia, mutta helposti kopioitavia tuotteita joiden elinkaari on suhteellisen lyhyt, sillä markkinatilanne voi muuttua hyvin äkkiä. Tästä syystä yritysten on pyrittävä erottautumaan massasta jollakin tavoin. Paynen näkemyksen mukaan (2008, 194) erittäin potentiaalinen keino erottautumiseen on valita asiakaslähtöinen toimintatapa ja pyrkiä tuottamaan asiakkaalle poikkeuksellisen hyvä asiakaskokemus johdonmukaisella ja laadukkaalla palvelulla sekä luomalla pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Tarjotakseen todellista asiakaslähtöistä palvelua ja sitä kautta lisäarvoa asiakkaalleen yrityksen on tunnettava asiakkaansa niin perusteellisesti että kykenee analysoimaan asiakkaan arvontuotantoa. Keskeisiä tekijöitä arvon tuotannon onnistumisessa, niin loppukäyttäjä kuin BtoB-sektorillakin, on ymmärrys asiakkaan tarpeista, motiiveista sekä käytöksestä. Näiden tekijöiden syvälinen ymmärtäminen luo todellista asiakasymmärrystä joka puolestaan luo yritykselle todellista kilpailuetua. (Payne 2008, 7.) Asiakaslähtöisen yrityksen on myös oltava fyysisesti että henkisesti lähellä asiakasta, lähellä oleminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita fyysistä läheisyyttä. Vastuu asiakkuudesta on yrityksellä, asiakas itse päättää etäisyyden jolla yrityksen haluaa olevan. Asiakasta on syytä kunnioittaa eikä tunkea liian lähelle tai ärsyttää. (Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger 2003, 22.)

Hieman erinäkökulmasta asiaa lähestyy Storbacka kollegoineen (2003, 16), ehdottaen, ettei tuotteeseen paketoitaisikaan jatkuvasti uusia palveluita ja yritettäisi niiden avulla tuottaa lisäarvoa. Sen sijaan heidän näkemyksensä mukaan koko tarjooma tulee nähdä prosessina joka avaa aivan uudenlaisia, kilpailukykyä vahvistavia erilaistamismahdollisuuksia, sillä komponenttien muodostamista prosesseista saa ainutlaatuisen tarjooman. Tämän lisäksi prosessi on huomattavasti vaikeampi kopioida. Storbacka ym. (2003, 37) huomauttavat myös, että arvoa ei tuoteta asiakkaalle välttämättä juuri myynnin yhteydessä vaan vähitellen, kun asiakas käyttää ostamaansa tuotetta tai palvelua. Arvontuotanto asiakkuudenhallinnassa Buttlen (2010, 46) mukaan muodostuu asiakkaan havaitsemasta tuotteen tai palvelun tuottamasta hyödyistä vs uhraukset, jotka hänen on täytynyt tehdä kokeakseen hyödyn (Arvo = saatu hyöty/uhraus). Asiakkaan uhrauksia ovat mm. käytetty aika, raha ja soveltuvan tuotteen etsimisen aiheuttama stressi (Buttle 2010, 188).

Paynen (2008, 193) tulkinnan mukaan voidakseen rakentaa kattavaa asiakasymmärrystä on yritysten asetettava asiakkaan asemaan ja analysoitava asiakkaan arvontuotantoketju läpikotaisin. Arvontuotantoketjusta yrityksen tulee löytää ne pisteet, joissa yritys voi auttaa asiakasta ja tuoda hänen liiketoimintaansa lisäarvoa. Ei riitä, että prosessia seurataan siitä eteenpäin, kun yritys on

jo mukana toimintaketjussa, vaan koko prosessi on käytävä läpi alusta alkaen. (Seybold 2002, 47.) Yritysten välisessä kaupankäynnissä asiakaskunta on yleensä hieman kapeampi kuin kuluttajapuolella, mutta samalla tavoin asiakas viime kädessä ratkaisee yrityksen strategisen onnistumisen.

Gummessonin (2008, 19) mukaan asiakaslähtöisyydestä on tullut yleinen slogan ja hän pohtii voiko sitä sanan syvimmissä merkityksessä implementoida kunnolla organisaation toimintaan, vai käytetäänkö termiä lähinnä yritysten markkinointikikkana tai aika ajoin esiin nostettuna teemana, ja onko todellinen asiakaslähtöisyys edes realistista. Muut eivät kyseenalaista termiä, sen sijaan Lehtisen (2004, 232) mukaan lähtökohtana asiakaslähtöisyydelle tulee olla asiakkaan saama lisäarvo, jota yritys asiakkaalleen kykenee tuottamaan saaden samalla itse hyötyä liiketoiminnalleen. Yritys, joka kykenee jatkuvasti arviomaan ja määrittämään prosessejaan uudestaan kyetäkseen tarjoamaan asiakkaalleen uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen, vahvistaa omaa kilpailukykyään markkinoilla, jossa tuotteiden ja laadun samanlaistuttua täytyy erottua muilla keinoin (Storbacka ym. 2003, 25).

Yritysassiakkaat toimivat yleensä loppukäyttäjää hieman rationaalisemmin ja asiakkuudet ovatkin usein enemmän partneruuden kaltaisia myös asiakasyrityksen ymmärtäessä molemminpuolisen edun ja hyödyn asiakassuhteesta, paremmin kuin loppukäyttäjät tai kuluttajat keskimäärin. Toimiakseen aidosti asiakaslähtöisesti tulee yrityksen jatkuvasti analysoida ja kehittää asiakkuuksiaan ja kerryttää näin asiakasymmärrystään, josta kerrotaan seuraavassa luvussa. (Storbacka ym. 2003, 27.)

2.3.1 Asiakasymmärrys

Lama on muuttanut ainakin suomalaisten johtajien käsityksiä yritysten strategisista painopistealueista, joissa erittäin tärkeäksi on koettu strategiabarometrin mukaan avainasiakasyhteistyö, tärkeiksi puolestaan asiakastarpeiden ymmärrys, asiakaslähtöisyys sekä asiakaskäyttämisen muutokset. Vertailu on

tehty 2008 ja 2009 lukujen välillä. (Laamanen, Skurnik & Ylisirniö, 2009.) Yritykset kuitenkin rakentavat valitettavan usein asiakkuudenhallintaa pelkäämään yrityksen omasta näkökulmasta unohtaen itse asiakkaan, vaikka todellista kilpailuetua saavutettaisiin huomioimalla asiakkaat paremmin. Cook (2011, 91) mainitsee, että tutkimuksen mukaan 86 % yrityksistä kokee olevansa asiakaskeskeisiä ja he olettavat ymmärtävänsä asiakkaidensa odotuksia, mutta näkemys on usein kuitenkin aika subjektiivinen. Paynen (2008, 193) sekä Storbackan kollegoidensa (2003, 16) mukaan yrityksen olisi ymmärrettävä asiakkaidensa liiketoimintaa ja arvontuotantoprosesseja kyetäkseen todelliseen asiakaslähtöiseen ajatteluun ja arvon tuotantoon.

Asiakkuuden säilymisen ja arvontuotannon kannalta on ensi arvoisen tärkeää myös tunnistaa ja tiedostaa asiakaan odotukset yritykseltä. On selvitettävää millaisia tuotteita, palvelua, partneruutta, yhteistyötä tai kehitystoimintaa asiakas yritykseltä odottaa ja kuinka asiakkaalle voitaisiin tuottaa lisäarvoa niin, että asiakas kokisi saavansa hyötyä ja etua partneruudesta kyseisen yrityksen kanssa (Seybold 2001, 29). Usein yrityksissä erheellisesti oletetaan kaikkien asiakkaiden haluavan samankaltaista palvelua ja tuotteita. Ristiriita syntyy, kun todellisuudessa asiakkaiden odotuksissa onkin suuria eroja, joita yritys ei tiedosta. Toimiessaan pelkästään omien oletustensa varassa yritys herkästi pettää asiakkaansa odotukset ja toiveet. Yritys saattaa esimerkiksi olla liian aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen, joka toivoo mutkatonta ja helppoa ostamista ilman sitovaa partneruutta tai tarpeetonta kontaktointia myyjän puolelta. Virhearvioinnit välttääkseen yrityksen on kerrytettävä asiakasymmärrystään palvellakseen asiakastaan asiakkaan toiveiden mukaisesti. Huomioitavaa on, että yrityksen käytössä olevasta CRM-järjestelmästä tulisi ehdottomasti löytyä paikka tällaiselle asiakasymmärrystä kartuttavalle tiedolle, jonne voidaan kirjata muun muassa asiakkaan toiveet ja odotukset yritystä kohtaan, jolloin tiedot ovat järjestelmässä kaikkien asiakkaan kanssa työskentelevien käytettävissä.

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan keskeisiä tekijöitä ovat liiketoiminnan fokuksen kohdistaminen suhdemarkkinointiin, yrityksen saavutettavuus, yrityk-

sen vuorovaikutteisuus sekä arvontuotanto asiakkaalle. Suhdemarkkinoinnin ydinarvo on yhteistyö, tärkeää onkin luoda win-win-tilanne eli molempien osapuolten saavuttama hyöty. Yrityksen eri sidosryhmiin suhtaudutaan siis yhteistyökumppaneina sen sijaan että ne nähdään vastustajina (Gummesson 2004,38). 2000-luvun alkupuolella suhdemarkkinointi oli trendikästä, mutta siitä huolimatta esimerkiksi Yhdysvalloissa suhdemarkkinointi ajautui kriisiin ja asiakastyytyväisyyden tunnusluvut olivat kaikkien aikojen pohjalukemisissa, vaikka asiakkaan eteen tehtiin enemmän kuin ehkä koskaan aikaisemmin on tehty (Fournier, Dobscha, Mick 2002, 135). Suhdemarkkinointi ei siis ole helppoa, mutta oikein toteutettuna se on aitoa ja asiakaslähtöistä toimintaa (Gummesson 2004, 21).

Saavutettavuudella tarkoitetaan yrityksen löydettävyyttä, sen helppoa lähestyttävyyttä sekä läsnäoloa markkinoilla (Storbacka ym. 2003, 23). Tänä päivänä se käytännössä tarkoittaa erityisesti entistä parempaa läsnäoloa ja näkyvyyttä internetissä, sillä sieltä haetaan tietoa tuotteista ja yrityksistä entistä enemmän. Vuorovaikutteisuudella tarkoitetaan puolestaan monimuotoista ja interaktiivista kommunikointia asiakkaan ja yrityksen välillä. Vuorovaikutteisuuden kehittämiseksi yrityksen on hyödynnettävä useita eri kanavia. Kun yritys onnistuu jonkin kanavan kautta luomaan suhteen asiakkaan kanssa, on tätä suhdetta vahvistettava jatkuvasti kaikin keinoin ja huolehdittava, että viesti kaikissa kanavissa on sama. Jos viesti kanavien välillä poikkeaa toisistaan, asiakas hämmentyy ja kiinnostus yritystä kohtaan laimenee. (Payne 2008,199).

Kuten Cristian Grönroos mainitsee luennossaan, asiakaslähtöinen ajattelu ja asiakaspalvelu ovat asiakkaan tukemista hänen jokapäiväisessä toiminnassaan. Koko prosessilla ja sillä kokonaisuudella, joka sisältää tuotteen, palvelun, pakkauksen ym. jonka asiakas saa, on merkitystä. Ei riitä yksittäinen tuote ja tuotteen laatu, vaan koko prosessin laatu merkitsee. (Grönroos 2013.) Buttle (2010, 37) ja Payne (2008, 2) muun muassa korostavat asiakkuudenhallinnan olevan keskeinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa, Oksanen

näkee asiakkuudenhallinnan olevan myös yrityksen filosofia ja lähestymistapa asiakkaidensa tunnistamiseen (Oksanen 2010, 22). Grönroos puolestaan peräänkuuluttaa koko prosessin laatua ja asiakkaan tukemista joka päiväisessä toiminnassaan (Grönroos 2013). Näkökulmissa on siis pieniä painotuseroja, mutta kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että yrityksen koko liiketoiminnan yksi tärkeimmistä elementeistä on asiakas ja yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on arvontuotanto valituille asiakkaille.

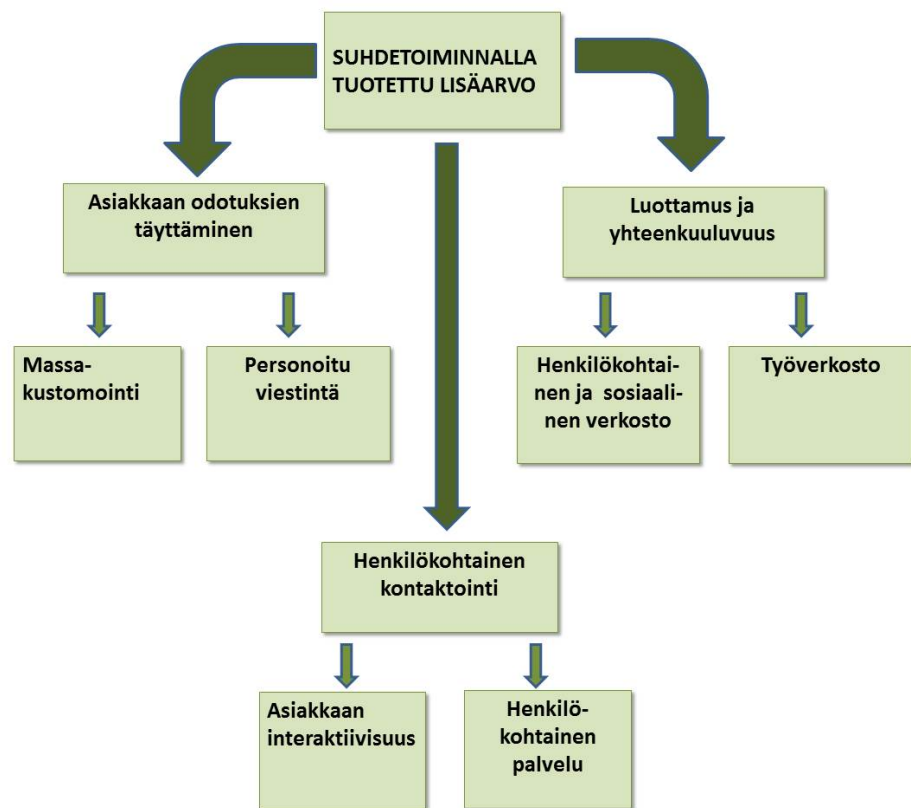
2.3.2 Arvontuotanto

Lisäarvoa asiakkaalle tuottaa luonnollisesti asiakkaan taloudellinen menestyminen - liikevaihdon kasvaminen, kannattavuuden parantuminen, kustannusten karsinta sekä tuottavuuden paraneminen. Näiden lisäksi myyjän toiminnallinen erinomaisuus, tuotteen markkinajohtajuus sekä asiakasintimiys ovat plussaa asiakkaalle. Mikäli myyjä tarjoaa räätälöityjä tuoteratkaisuja asiakkaalle, on lisäarvo luonnollisesti vielä merkittävämpi. Tuotteet voivat siis itsessään tuottaa asiakkaalle lisäarvoa innovatiivisuudellaan, yksilöllisillä ominaisuuksillaan tai tuomalla synergiaa asiakkaan muuhun tuoteportfolioon. Mutta tuotteen ja palvelun muodostama kokonaispaketti voi olla jopa vielä parempi lisäarvotekijä, kun palvelun laadulla, takuuehdoilla, huoltosopimuksilla tai huolto-ohjelmilla tuotetaan asiakkaille merkittävää lisäarvoa. (Buttle 2010, 230.) Tuotetaanpa lisäarvoa millä ominaisuudella hyvänsä, erityisen tärkeää on kuitenkin tarjota valmiiksi ajateltuja ratkaisuja ja kokonaispaketteja asiakkaan tarpeeseen. Asiakas, onpa kyse loppukäyttäjistä tai yritysasiakkaasta, haluaa ostaa yksittäisen tuotteen tai palvelun sijasta ratkaisua omaan arvontuotantoprosessiinsa, jolla helpottaa omaa tai asiakkaansa joka päiväistä elämää.

Asiakkaalle tuotettava lisäarvo ei siis yleensä synny pelkästä tuotteesta ja sen ominaisuuksista tai toiminnallisuuksista, vaan asiakkaalle tarjottavasta kokonaisratkaisusta. (Grönroos 2007,4.) Näin ollen kilpailuetua ei myöskään luoda pelkällä tuotteella vaan tarjoamalla palvelukokonaisuutta, jossa tuote on vain

yksi osa palvelua (Grönroos 2007,31). Tästä syystä yritysten tulee tutkia ja analysoida asiakkaidensa arvontuotantoprosesseja sekä toimintatapoja kyettäkseen vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeisiin ja löytämään asiakkaan kaipaamat palvelukokonaisuudet (Grönroos 2007,27; Storbacka ym. 2003, 35). Tällaiset huomiot tulee myös kirjata asiakastietokantaan kaikkien asiakasta palvelevien ulottuville. Konkreettista arvoa asiakkaalle voidaan mitata laskemalla asiakkaan saama hyöty suhteessa tehtyihin uhrauksiin. Asiakkaan uhrauksia ovat mm. asiakkaan käyttämä aika, rahamääräiset uhraukset tuotteen tai palvelun hankinnasta, sekä henkiset uhraukset, kuten oikean vaihtoehdon löytämisestä, selvittelystä ja ajankäytöstä syntyvä stressi. (Buttle 2010, 188.)

Godsonin mukaan suhdetoiminnalla asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa kolmella eri tavalla, kuten kuviossa 2 esitetään. Asiakas saadaan interaktiivisella kommunikoinnilla kertomaan yksilöllisiä näkemyksiä siitä, mikä oikeasti tuottaa lisäarvoa juuri kyseiselle asiakkaalle. Näin päästään ratkaisemaan asiakkaan ongelma ja tyydyttämään asiakkaan todelliset tarpeet, jolloin yrityksen arvo asiakkaalle on suuri. Vaihtoehtoisesti voidaan luoda niin läheinen ja luottamuksellinen asiakassuhde, että asiakkaan huolet ja epävarmuus saadaan häivytettyä luottamuksen avulla. Kolmas vaihtoehtoinen keino on parantaa henkilökohtaista kommunikointia, jolloin asiakas kokee saavansa yksilöllistä ja henkilökohtaista palvelua joka hyödyttää myös hänen omaa liiketoimintaansa. (Godson 2009, 43.)

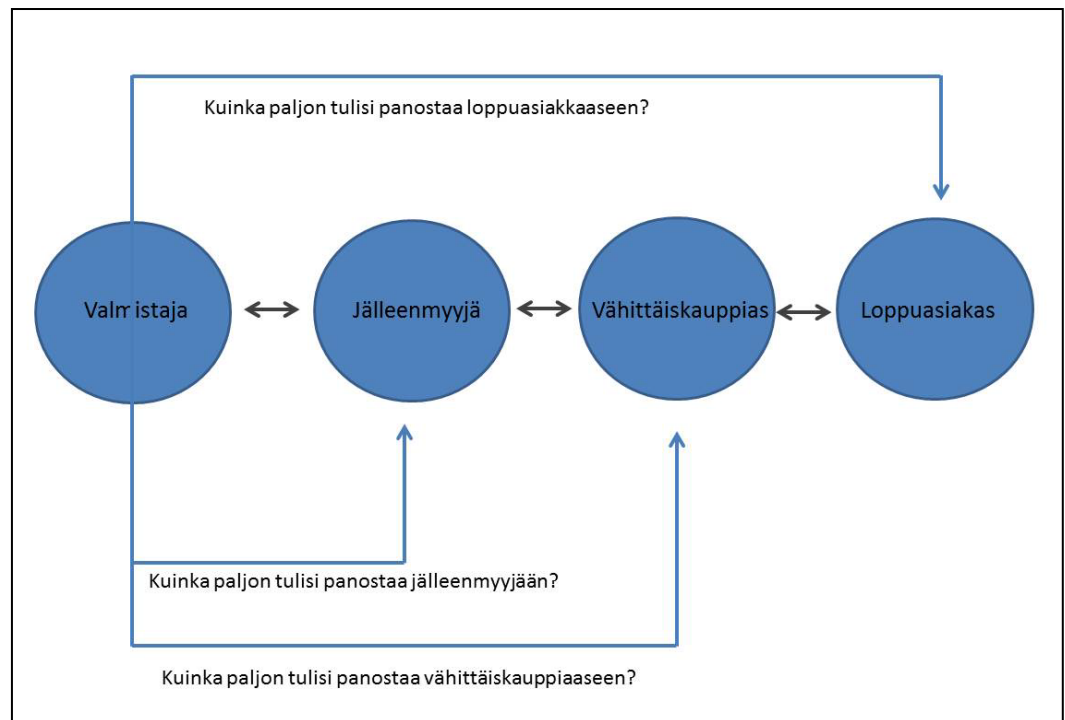


KUVIO 2. Lisäarvontuotanto asiakkaalle suhdetoiminnan avulla (Godson 2009, 43)

2.4 Asiakassegmentointi

Ennen asiakkaiden segmentointia on syytä määritellä, kuka ylipäättään on yrityksen asiakas. Kuluttajakauppaa harjoittavalla yrityksellä määrittely on jokseenkin yksiselitteinen, mutta erilaisten verkostojen kautta myyville yrityksille tilanne ei ole yhtä selkeä. Ketju voi olla useampiportainen, eikä yritys välttämättä tunne loppukäyttäjää lainkaan. (Payne 2008, 63.) Tällaisessa tilanteessa yrityksessä on mietittävä, mihin markkinointitoimenpiteet ja panostus kohdistetaan, kuten kuviossa 3 esitetään. On yrityksiä, joissa myydään esim. markkina-alueesta riippuen sekä loppukäyttäjälle, vähittäisliikkeelle että jälleenmyyjälle. Tällöin on määriteltävä, kenelle viestintä ja markkinointitoi-

menpiteet suunnataan, laatiiko yritys viestinnän kaikille sektoreille itse vai tukeeko jakeluportaan viestintää. Mikäli yritys hoitaa viestinnän itse, viestinnän tarkoituksenmukainen kohdentaminen vaatii kohderyhmäkohtaista sisältöä, jolloin viestistä tarvitaan useita versioita kohderyhmästä riippuen.



KUVIO 3. Markkinointiviestinnän asiakasryhmäkohtaisen panoksen tasapainon määrittely (Payne 2008, 63)

Asiakkaita ovat myös yrityksen sisäiset asiakkuudet eri osastojen tai funktioiden välillä, jotka tulee myös huomioida viestinnässä sekä palvelun tarjonnassa. Esimerkiksi markkinoinnilla, tuotetuella ja huollolla on useita sisäisiä asiakasryhmiä, joille ne tuottavat palveluita. (Cook 2011, 33.) Vaikka nämä palvelut eivät suoraan tuottoa yksikölle tuokaan, tuotto yleensä on välillistä, sillä palvelun kohde viime kädessä on kuitenkin maksava asiakas. Esimerkiksi myyjä on usein välikätenä asiakkaan ja yrityksen välillä välittämässä viestiä asiakkaan tarpeista. Kyetäkseen palvelemaan asiakasta hyvin myyjä joutuu usein hankkimaan tietoa, materiaalia ja tuotetukea yrityksen sisältä.

Asiakassegmentoinnin eli asiakasluokittelun tarkoituksena ja koko asiakkuudenhallinnan lähtökohtana on, että kaikkia asiakkaita ei kohdella keskenään

samalla tavoin, ellei se ole strategisesti järkevää. Asiakkuudenhallinnan tavoite onkin luoda suhdestrategioita joissa kehitetään ja määritellään asiakkuudet uudelleen ja näin tuotetaan asiakkuuksille lisäarvoa. (Payne 2008, 62.) Erityisesti kilpailluilla markkinoilla, joissa yksittäisten asiakkuuksien johtaminen ei ole kustannustehokasta, asiakkuuksienhallinnalla on suuri merkitys luokittelun onnistumiseen. Asiakkaat toivovat yksilöllistä kohtelua, koska he haluavat olla arvostettuja ja tuntea että heidän asiakkuutensa merkitsee yritykselle jotakin (Cook, 2011, 20). Kannattavuussyistä usein on kuitenkin perusteltua käyttää ryhmäsegmentointiin perustuvaa menettelytapaa esimerkiksi markkinoinnissa. Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakasjaottelua yrityksen valitsemin kriteerein, ryhmäsegmentointi puolestaan on eri ryhmien yhdistämistä tietyin kriteerein jotakin käyttötarkoitusta varten. Ryhmäsegmentointi edellyttää asiakkuuksien järkevää ja tarkoituksenmukaista segmentointia, jotta asiakas saa oikein kohdennettua viestintää. (Mäntyneva, 2001, 13.)

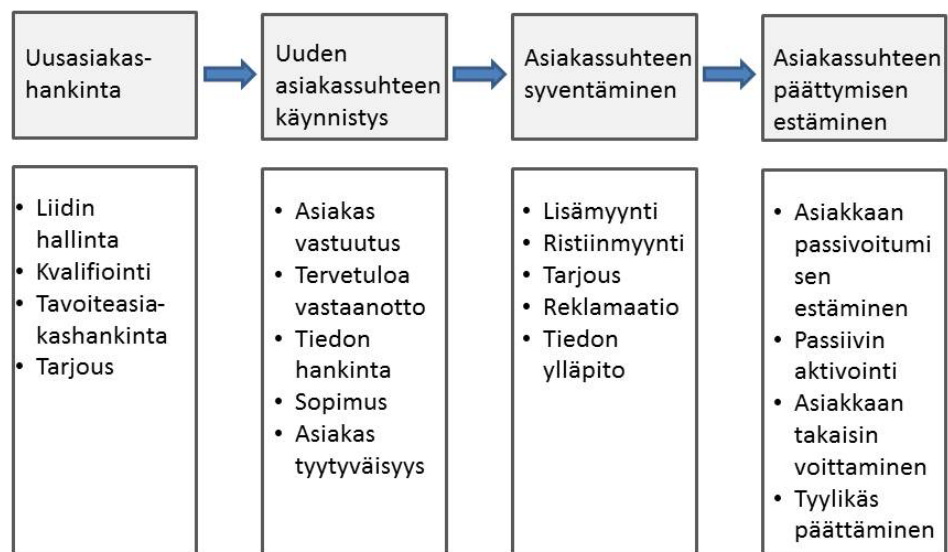
Asiakkailla on erilaisia tarpeita ja asiakkaat ovat myös hyvin erikokoisia. On hyvä muistaa, ettei ole huonoja asiakkaita vaan huonoja strategioita (Storbacka 2003, 46). Asiakassalkun hallinnan (= Customer Portfolio Management = CPM) tärkeitä lainalaisuuksia ovat markkinoiden segmentointi, myynnin ennustaminen, aktiviteetteihin perustuva kustannusten ennakoiminen sekä asiakkaan arvon laskeminen. (Buttle, 2010, 148.) Segmentoinnin hyöty tulee esiin erittäin hyvin esimerkiksi, jos rahamääräisesti suhteellisen vähän ostavaan asiakkuuteen panostetaan yrityksen puolelta yhtä paljon kuin tuottavampaan asiakkuuteen, tällöin asiakkuus voi olla tappiollinen. Pieni-tuottoinen asiakas voi kuitenkin olla kannattava toimiessaan itsepalvelulla verkon yli ostaessaan perustuotteita ilman kustomointia. (Buttle, 2010, 148.) Asiakkaiden segmentointiperusteena voi toimia kannattavuuden lisäksi myös asiakkuuden elinkaaren vaihe, alueellinen sijainti, asiakkuuden laji (yritysassiakkuus tai loppukäyttäjä), ostokäyttäytymisen tai tuotevalikoiman mukainen segmentointi tai vastaavat luokittelukriteerit. Asiakkuudenhallinnan hyödyn realiseimiseksi keskeistä on pyrkiä tunnistamaan arvokkaimmat, nopeimmin kasvavata sekä kannattamattomat asiakkuudet (Mäntyneva 2001, 56). ROR, eli Return on Relationship kannattaa laskea mikäli mahdollista, sillä sen avul-

la on helpompi löytää kannattamattomat asiakkaat. (Gummesson 2008, 280.) Segmentoinnissa oleellisinta on luoda järkevä luokittelu, joka auttaa yritystä kohdistamaan oikeantyyppiset prosessit ja markkinointitoimenpiteet sekä differoimaan tarjonnan segmentoinnin perusteella. Myös uusien mahdollisuuksien löytämisen ja yrityksen oman oppimisen kannalta segmentointia kannattaa käyttää.

2.5 Asiakkuuksien elinkaari

Asiakkuuksien elinkaarien tunnistaminen ja toiminnan sopeuttaminen elinkaaren vaiheeseen ovat merkittäviä tekijöitä oikea-aikaiseen, asiakkaan tarpeet huomioivaan ja kustannustehokkaaseen asiakashallintaan. Onnistumisen kannalta on tärkeää tunnistaa, missä vaiheessa elinkaarta asiakkuus on ja millaisia toimenpiteitä kannattaa tehdä säilyttääkseen, ylläpitääkseen ja kehittääkseen asiakkuutta. Tavoitteena on myös asiakassuhteen keston pidentäminen ja suhdemarkkinointi omalta osaltaan edesauttaa asiakkaiden säilyttämistä. (Gummesson 2004, 38.) Olemassa olevan asiakkuuden säilyttäminen on yritykselle taloudellisesti edullisin ratkaisu ja jos hyvä asiakkuus alkaa siirtyä kohti elinkaaren loppupäätä, on syytä reagoida nopeasti, jotta asiakkuutta ei menetetä.

Asiakassuhteen hiipumista voidaan ennaltaehkäistä aktivoimalla ja sitouttamalla asiakkaita esimerkiksi erilaisilla kanta-asiakasohjelmilla. Kuihtuvaa asiakassuhdetta voidaan myös yrittää kohentaa luomalla asiakkaalle positiivisia kokemuksia esimerkiksi lisäämällä asiakkaan taloudellista hyötyä promootio-tuotteilla, tai muilla tavoin ennaltaehkäistä asiakkuuden hiipumista (Buttle 2010, 305). Asiakkuuden elinkaarenhallinnassa on kolmentyyppisiä prosesseja. Uusiasiakashankinnan onnistumisen jälkeen käynnistetään uusi asiakassuhde, sen jälkeen asiakassuhdetta syvennetään sekä kehitetään, viimeisessä vaiheessa pyritään estämään asiakassuhteen päättymisen. Tämä vaihe kannattaa käynnistää hyvissä ajoin eikä odotella passiivisena asiakkuuden päättymistä. (Hellman ym. 2005 42). Asiakkuuden elinkaarenhallinta on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Asiakassuhteen elinkaari (Hellman ym. 2005 42)

2.6 Asiakkuuden arvo ja asiakaskannattavuus

Asiakkuuden arvoa yritykselle mitataan sillä, miten paljon asiakkuus tuo resursseja yrityksen käyttöön (Lehtinen, 2004, 123). Yrityksen toiminta ei useinkaan tue aineettoman pääoman tavoitteellista johtamista kasvun ja tuotavuuden näkökulmasta, mutta johtamisessa tulisi kuitenkin hyödyntää organisaatiota, asiakasrajapintaa sekä asiakasta tiedon lähteenä. Hyvillä mittareilla ja työkaluilla saadaan tietämystä jonka avulla ennustamiseen tulee lisää luotettavuutta, mitattavuutta sekä ajallista kattavuutta.

Asiakkuuden arvon määrittely voidaan jakaa faktuaaliseen osaan jolla voidaan määritellä asiakkaan kannattavuus sekä volyyymi, sekä evaluatiiviseen osaan jolla määritellään puolestaan asiakkaan referenssiarvo, kontaktiverkon arvo, oppimisarvo, tunnearvo sekä säännönmukaisuus ostoissa (Lehtinen, 2004, 134). Faktuaalisen alueen arvon mittareina toimii dokumentoitu asiakkuus, esim. kirjapito ja muut asiakkuuteen liittyvät dokumentit. Evaluaatioon pohjautuva arvo tarkoittaa puolestaan asiakkuudesta vastaavan kykyä arvioida asiakkuutta. (Lehtinen 2004, 123.) Näiden arvojen lisäksi yritys voi laskea

omaa asiakasosuuttaan, eli omaa osuuttaan asiakkaan liiketoiminnasta. Mitä suurempi asiakasosuus on, sen kannattavampi asiakas todennäköisesti yritykselle on. Tästä syystä yrityksen kannattaakin rajojensa puitteissa pyrkiä kasvattamaan asiakasosuuksiaan. Asiakasosuuksissa voidaan käyttää mahdollisia rajoituksia, ettei yritys tulisi liian riippuvaiseksi yksittäisistä asiakkaista (Lehtinen, 2004, 136).

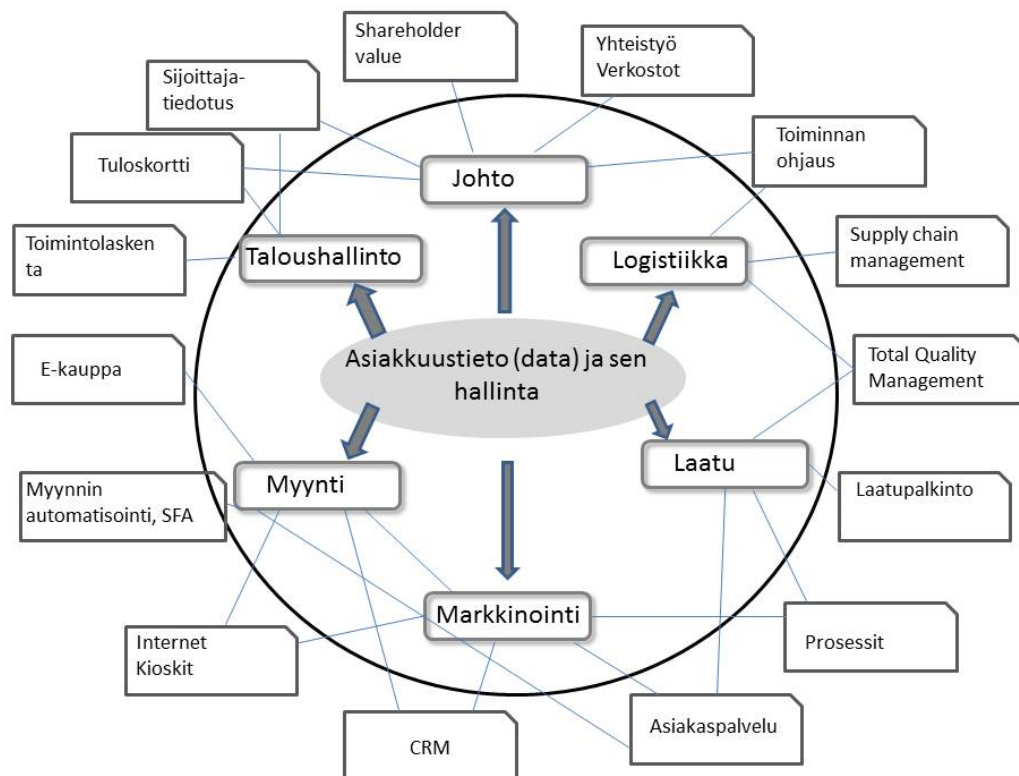
Asiakaskannattavuuden parantaminen sekä kustannustehokkuus ovat merkittäviä tekijöitä koko yrityksen kannattavuudessa. Yrityksen on myös syytä tunnistaa asiakkuuskannattavuuteen vaikuttavat tekijät – mitkä ovat asiakkuuksien kustannukset suhteessa asiakkaan tuomaan myyntivoittoon. Koska asiakas on yrityksen tulon lähde, asiakkuuksia kehitettäessä on myös mietittävä, miten paljon yksittäiseen asiakkuuteen ollaan valmiita panostamaan ja missä vaiheessa puolestaan on syytä todeta, ettei asiakkuus ole yritykselle kannattava ja luopua siitä. Mittarina pelkkä kannattavuus ei ole paras mahdollinen, sillä se voi ohjata helposti väärin johtopäätöksiin, eikä se ole ainut tekijä asiakkuuden arvoa mitattaessa.

Kannattamaton asiakas voi olla tärkeä yritykselle muiden kriteerien valossa, esimerkiksi asiakkaan referenssiarvo voi olla yritykselle erittäin suuri, kannattavuus on siis vain yksi asiakkuuksien arvojen ulottuvuuksista. Asiakkuuden arvoa voi tarkastella esimerkiksi asiakaskannattavuuden, asiakkaan referenssiarvon, osaamisen, volyymin tai asiakkuuden keston perusteella (Storbacka 1999, 131). Asiakkaan kannattavuutta voidaan laskea esimerkiksi määrittämällä asiakkuuden eliniän arvo eli Life Time Value (LTV) tai Customer Lifetime Value (CLV). Tällä Guptan, Lehmannin ja Stuartin ideoimalla laskutavalla asiakkuuden eliniän arvosta ($LTV = m(r/1 + i - r)$), jossa LTV = asiakkaan eliniän arvo; m = voittomarginaali/ asiakas / määritetty aika (esim. 1 vuosi); r = pysyvyysaste (esim. 80 % tai 0,8) ja i = alennusprosentti (esim. 20 % tai 0,2)), voidaan arvioida asiakkuuden kokonaiskannattavuutta. Näillä laskutavoilla saadaan selville lähinnä asiakkuuksien matemaattinen arvo, eikä niissä huomioida asiakkuuden muuta arvoa. (Gupta, Lehmann, Stuart 2004, 8-9.) Mutta kuten aiemmin jo todettiin, pelkästään laskennalliseen arvoon ei tulisi

tukeutua vaan huomioida kokonaisuus. Laskentakaavioita hyödyntäen Gupta kumppaneineen osoittivat tutkimuksessaan, että asiakkuuksien säilymisellä on yrityksen tai asiakkaan arvoon merkittävästi suurempi vaikutus, kuin esimerkiksi alennuksen määrällä tai pääoman kustannuksilla. Asiakkuuden säilyvyyteen on yrityksissä siis syytä kiinnittää erityistä huomiota. (Gupta ym. 2004, 17.)

2.7 Tiedonhallinta ja asiakkuudenhallintajärjestelmä

Aikaisemmin yritykset olivat pieniä, lähellä asiakasta jotka tunnettiin hyvin. Nykyään yritykset ovat kasvaneet suuremmiksi ja loitontuneet asiakkaista, joita palvelevat, usein sekä maantieteellisesti että kulttuurillisestikin. Maantieteellinen ja kulttuurillinen etäisyys sekä myös yrityksen johdon etäännyisyys asiakaskontakteista tarkoittaa käytännössä, ettei yrityksillä olekaan enää riittävää intuitiivista ymmärrystä asiakkaistaan. Tästä syystä tarve kerätä asiakasdataa on kasvanut ja asiakkuudenhallinnan sekä asiakkuudenhallintajärjestelmän rooli on merkittävästi kasvanut. (Buttle 2010, 20.) Asiakastietoa hyödyntääkin valtaosa yrityksen organisaatiosta jollakin tasolla ja asiakkuuksienhallinta hyödyntää monien yksiköiden toimintaa, kuten kuvio 5 osoittaa. Asiakastietojärjestelmiin kootaan hyvin yksityiskohtaista tietoa asiakkuuksista ja kerätessä ja syötettäessä asiakastietoa onkin hyvä muistaa, että järjestelmästä saatava tieto on korkeintaan yhtä laadukasta kuin sinne syötetty tieto (Hellman ym. 2009, 17).



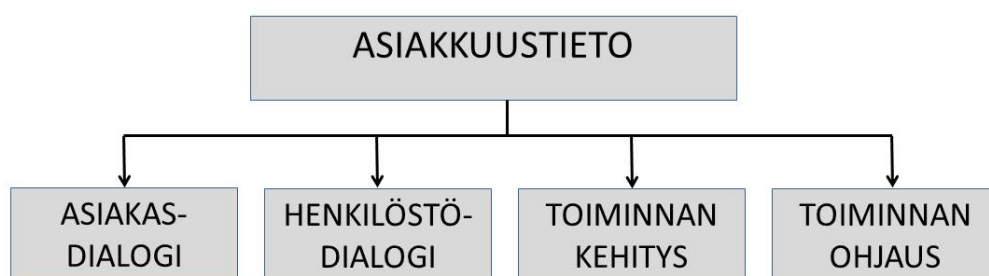
KUVIO 5. Asiakastiedon hyväksikäyttöalueita eri yksiköissä (Hellman 2003, 176)

2.7.1 Asiakastieto

Tiedon määrän merkittävä lisääntyminen yrityksissä asettaa myös yrityksen asiakashallintaan haasteeksi tiedonhallinnan sekä sen jalostamisen informaatioksi. Tietoa on tarjolla tänä päivänä niin runsaasti, että siitä on huolellisesti suodatettava yritykselle päätöksenteossa ja operatiivisessa toiminnassa tarpeellinen tieto. Myös tiedon sisällölle ja rakenteelle on asetettava tavoitteet, jotta tietojärjestelmän käytettävyys ja informaation analysointi ovat parhaalla mahdollisella tasolla (Mäntyneva 2001, 76). Asiakastieto on tiedoista laaja-alaisinta ja sen vastaavuus liiketoimintaympäristön kanssa on paras, siksi sen laatuun ja keräämiseen kannattaa panostaa.

Asiakastietoa käytetään asiakasdialogeihin. Asiakasdialogi tarkoittaa tietojenvaihtamista jotta asiakkaan saama hyöty kasvaa ja asiakkuus vahvistuu.

Henkilöstödialogia puolestaan käytetään jaettaessa asiakkaan tietoja organisaatiossa, jotta jokainen asiakkaan kanssa työskentelevä saa riittävästi tietoa asiakkaasta. Toiminnan kehittämisessä asiakastietoja voidaan hyödyntää uusien toimintatapojen ja prosessien kehittämiseksi. Ja jotta toimintaa tulisi tarkasteltua myös asiakkaan näkökannasta, asiakastietoja tulee käyttää myös toiminnan ohjauksessa. (Storbacka ym. 2003, 83.) Nämä asiakastiedon käyttöalueet kuvataan kuviossa 6.



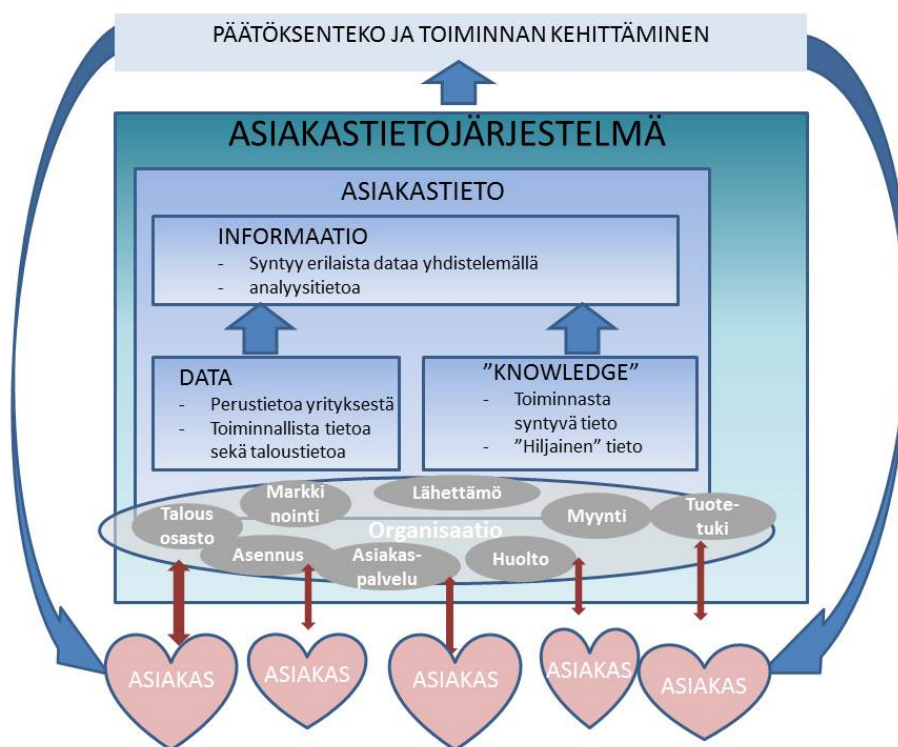
KUVIO 6. Asiakkuustiedon neljä käyttöaluetta (Storbacka ym. 2003, 83)

Suoraan asiakkaitaan palvelevan yrityksen on suhteellisen helppoa kerätä asiakastietoa, sen sijaan jälleenmyyjien kautta toimiville yrityksille loppukäyttäjien tietojen saaminen saattaa olla hyvinkin kallista ja työlästä, eivätkä laatu ja määrä välttämättä ole tyydyttäviä. Tiedot asiakkaista ovat yksipuolisia ja rajallisia, mikä puolestaan alentaa saadun asiakastiedon käytön tehokkuutta. Yritysten ei kannata liikaa uskoa tilastollisiin mahdollisuuksiin ennustaa ja ohjata asiakkaiden käyttäytymistä, yleisesti onkin jo tunnustettu, ettei asiakas käyttäydy rationaalisesti ja siksi ennusteet asiakkaiden asenteesta ja käyttäytymisestä ovat epävarmoja. Asiakastietoa kerättyä ja säilytettäessä on huomioitava myös tietosuojaa koskevat lait ja määräykset, huolehdittava asiakasrekisterin tietoturvasta sekä rekisterin ylläpitäjän vaitiolovelvollisuudesta Henkilötietolain 32 §:n 1 momentissa säädetyn mukaisesti.

Rekisterinpitäjän on toteutettava tarpeelliset tekniset ja organisatoriset toimenpiteet henkilötietojen suojaamiseksi asiattomalta pääsytystä tietoihin ja vahingossa tai laittomasti tapahtuvalta tietojen hävit-

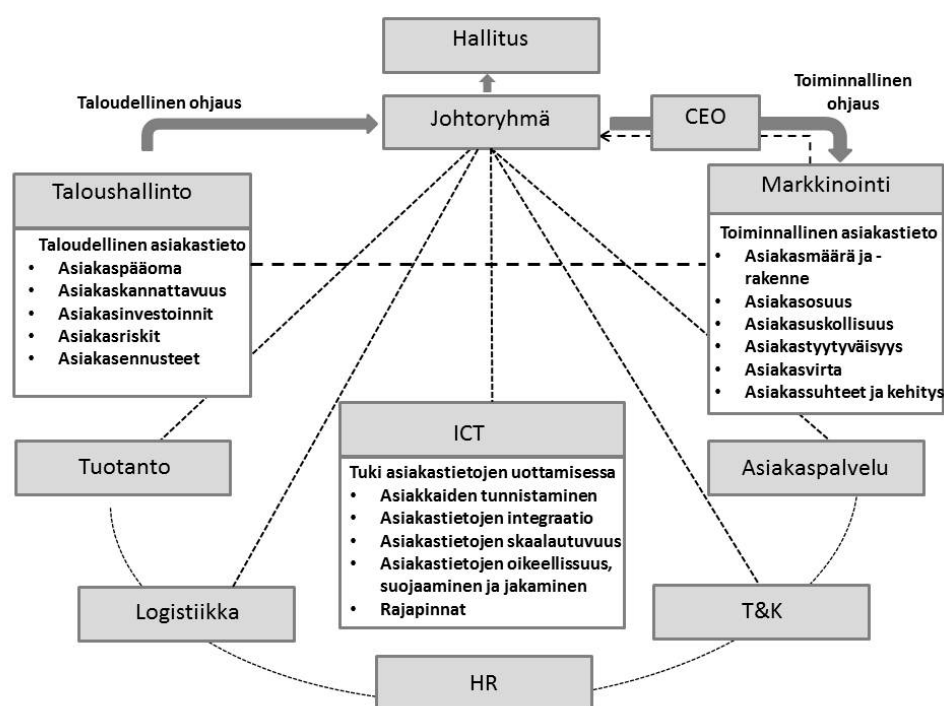
tämiseltä, muuttamiselta, luovuttamiselta, siirtämiseltä taikka muulta laittomalta käsittelyltä.

Kuten kuviossa 7 esitetään, asiakastieto voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) dataan joka on yrityksen perustietoa, 2) informaatioon, joka syntyy dataa yhdistelemällä ja on tyypillisesti analyysitietoa sekä 3) tietämystietoon, eli ”knowledge”, joka syntyy toiminnasta (Hellman 2003, 87). Data on sitä tietoa, jota asiakkuudenhallintajärjestelmään tulee tallentaa jotta siitä saadaan muokattua informaatiota. Myös knowledge-tiedolle tulee olla paikka asiakkuudenhallintajärjestelmässä. Jotta järjestelmän sisältämä tieto on ajan tasalla ja oikeaa, asiakastiedon ylläpito on systematisoitava. Tiedon pysyminen oikeana ja ajan tasalla edellyttää, että asiakasjärjestelmän tietorakenne on oikea ja kaikki järjestelmään syötettävä tieto on oikein. Tiedon ylläpidon on oltava monipuolista ja kaikkien on kannettava vastuuta ylläpidosta. (Cook 2011, 29). Myös ulkopuolisia tiedonlähteitä tulee hyödyntää sekä hallita sähköisesti asiakasrajapintaa. Näiden lisäksi kun kaikki sitoutuvat käyttämään asiakasjärjestelmää sovitulla tavalla, varmistetaan, että asiakasjärjestelmässä on viimeisin tieto ja tiedon ylläpidosta huolehtii koko organisaatio.



KUVIO 7. Asiakastieto yrityksessä

Asiakastiedon tuottamisen vastuun kannalta tieto kannattaa jakaa taloustietoon ja toiminnalliseen tietoon. Roolit ja painopiste asiakastiedon tuottamisessa voi kehittyä esimerkiksi taloushallinnon, markkinoinnin ja ICT:n osalta kuvion 8 mukaiseksi. Talousjohdolla on vastuu tuottaa asiakkaisiin liittyvä taloudellinen ohjaustieto, myynti-markkinointijohto puolestaan vastaa toiminnalliseen ohjaukseen tarvittavan asiakastiedon tuottamisesta ja ICT tukee tietojen tuottamisessa (Hellman 2009, 205.)



KUVIO 8. Taloudellinen ja toiminnallinen ohjaus ja asiakastieto (Hellman ym. 2009, 205)

2.7.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä

Tärkeä osa yrityksen asiakashallintaa on asiakkuudenhallintajärjestelmä, jonka tarkoitus on koota yrityksen kaikki asiakastieto yhteen paikkaan ja toimia tiedon jalostajana muuttaen yksittäisen datan halutun muotoiseksi informaatioksi. Asiakkuudenhallintajärjestelmä toimii osana yrityksen sovellusarkkitehtuuria tukien yrityksen strategista asiakasprosessia kokoamalla asiakastietoja

ja toimimalla päätöksenteon tukena (Yrityssuomi 2013). Olemassa olevia asiakkuudenhallintajärjestelmiä voidaan luokitella käyttötarkoituksen mukaan useammalla tavalla, absoluuttista luokitusta ei ole olemassa. Payne (2010, 23) käyttää Meta Groupin suosimaa jaottelua toiminnalliseen, kollaboraaliseseen sekä analyttiseen asiakkuudenhallintajärjestelmään, jota Oksanenkin (2010, 24) suosii, Oksanen esittelee myös Dychén jaottelun joka perustuu neljään luokkaan - toiminnalliseen, kollaboraaliseseen, analyttiseen sekä strategiseen asiakkuudenhallintajärjestelmään.

Jotta järjestelmästä saadaan suurin mahdollinen hyöty irti, tulee järjestelmän toimia sekä operatiivisella että analyttisellä tasolla. Operatiivinen taso tuottaa tietoa mm. myynnin ja laskutuksen tarpeisiin yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Operatiivinen taso toimii asiakasrajapinnassa esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin käytössä ja sen avulla hallitaan yhteisiä asiakasdokumentteja. Analyttinen taso puolestaan jalostaa operatiivisen tason tuottamaa tietoa analyyseiksi ja raporteiksi strategiseen toimintaan sekä päätöksentekoa varten. (Lehtinen 2004, 232; Payne 2010, 23.) Järjestelmätarvetta määritettäessä on lähdettävä peruskysymyksistä: kuka tietoa syöttää ja kuka sitä tarvitsee. Mihin muotoon tieto halutaan jalostaa, eli millaisia raportteja järjestelmän tulee tuottaa yrityksen eri tarpeisiin, ja mihin yrityksen tietojärjestelmiin asiakkuudenhallintajärjestelmän tulee integroitua. Vastaamalla näihin kysymyksiin saadaan selville, mitä järjestelmältä yrityksessä odotetaan ja asiakkuudenhallintajärjestelmästä tulee toimiva ja kiinteä osa asiakkuudenhallintaa. (Oksanen 2010, 42.)

Useiden eri tutkimusten mukaan hämmästyttävän suuri joukko asiakkuudenhallintaprojekteista koetaan epäonnistuneiksi. Oksanen (2010, 29) haarukoi epäonnistumisten prosentuaalisen osuuden välille 40 – 90, Payne (2008, 20) arvio jopa 70 % asiakkuudenhallintaprojekteista epäonnistuvan jollain tasolla. Tarkkaa lukua on vaikea esittää ja tulosten erilaisuutta voidaankin selittää eri aikaan ja eri alueilla tehtyjen tutkimusten validoimattomuudella. Joka tapauksessa selkeää on, että epäonnistumisten määrä on valtava. Tämä huolimatta siitä, että monet yrityksistä saavat kuitenkin kelvollisia ROI-lukuja (Return

on Investment) CRM-järjestelmistään, eli järjestelmä tuottaa positiivista tulosta, silti projekti koetaan tavalla tai toisella epäonnistuneeksi, joko kokonaan tai osittain.

Syitä epäonnistumiseen on varmasti monia, yksi merkittävimmistä on kuitenkin se, että yritys hankkii asiakkuudenhallintajärjestelmän ilman, että sillä on toimivaa asiakkuuksienhallintastrategiaa tai kykyä tulkita strategiaa eli ohjelma on ikään kuin irrallinen ”lisä”, joka ei tuotakaan toivottua lisäarvoa (Arantola 2003, 106). 86 % Economist Intelligencen tekemän maailmanlaajuisen online-tutkimukseen vastanneiden yritysten mukaan asiakkuuksienhallinta tulee olemaan merkittävässä roolissa heidän yrityksissään seuraavien kolmen vuoden aikana. Siitä huolimatta yli 40 % vastaajista sanoo, ettei yrityksessä ole kunnollista asiakkuuksienhallintastrategiaa. (The Economist Intelligence Unit 2007, 6.) Vastaavia tuloksia esitettiin KPMG Consulting yrityksen tekemässä tutkimuksessa, jossa 89 % vastaajista kertoi asiakastiedon olevan erittäin tärkeää heidän liiketoimintansa onnistumisen kannalta (Cook 2011, 28).

Mikään järjestelmä yksinään ei tuota hyvää tulosta. Jos yrityksen olemassa olevat prosessit, esim. myynti, markkinointi sekä asiakaspalvelu, eivät toimi ja asiakaskin unohdetaan, ei paraskaan järjestelmä voi muuttaa prosesseja, tuottaa itsenäisesti dataa tai hoitaa asiakassuhteita. Asiakkaan unohtaminen sekä yrityksen johdon sitoutumisen puute ovatkin suurimpia epäonnistumisen yksittäisiä syitä. Ilman johdon vahvaa sitoutumista projektilla ei ole mahdollisuuksia onnistua koko yrityksen kattavana implelementointina. Tätä näkemystä puoltaa myös Oksasen viittaus THO Consulting Oy:n vuonna 2010 tekemään tutkimukseen suomalaisten yritysjohtajien CRM-näkemyksistä jossa 93 % vastaajista oli sitä mieltä, että yritysjohtajan sitoutumisella ja osallistumisella on tärkeä rooli projektin onnistumiselle (Oksanen 2010, 48). Myös Payne peräänkuuluttaa johdon sitoutumista menestys- tai vaihtoehtoisesti epäonnistumistekijänä. Hän jopa ideoi yrityksen hallitustason sponsoria asiakkuuksienhallinnalle, jolla varmistettaisiin ylimmän johdon jatkuva tuki, jonka

avulla kyettäisiin rakentamaan kannattavaa asiakassuhteiden hallintaa asiakaslähtöisesti ja uutta IT-teknologiaa hyödyntäen (Payne 2008, 350).

Koska CRM on koko yrityksen toimintatapoja muuttava järjestelmä, on johdon esimerkillään viitoitettava uudet toimintatavat. Asiakkuuksienhallintajärjestelmä vaikuttaa useisiin eri osastojen välisiin toimintamalleihin, se ei ole pelkästään myynnin ja markkinoinnin työkalu vaan tehokas ja järkevä toiminta edellyttää koko organisaation yhtenäisiä toimintatapoja, vaikka tiedon syöttäminen valtaosin myynnin sekä markkinoinnin vastuulla onkin. (Oksanen 2010, 58.) Epäonnistumisia voidaan osittain ennalta ehkäistä huolehtimalla ennen järjestelmän hankintaa, että myynti-, markkinointi- sekä asiakkuudenhallintaprosessit ovat kunnossa ja asiakastiedon todellinen tehtävä sekä merkitys yrityksen liiketoiminnalle ovat selkeät. Jotta tiedetään, millaista tietoa asiakkaista ja liikesuhteista tulee kerätä, on ensin hyvä pohtia millaista informaatiota järjestelmän halutaan tuottavan. Tämän jälkeen on helpompi määrittellä, millaista tukea prosessit järjestelmältä tarvitsevat.

2.8 Asiakkuuksienhallinnan työvälineet

Asiakkuuksien johtamisessa tarvitaan joukko erilaisia työkaluja, jotka tukevat ja helpottavat päätöksentekoa. Hellmanin ja Värilän mukaan (2009, 49) asiakastiedon käyttöä yritysjohton työvälineenä on tarve kehittää. Johtamistyökaluihin myyntiraporttien sekä tulos- ja taselaskelmien rinnalle on nostettu asiakaskannattavuus, analyysityökaluihin puolestaan asiakastyytyväisyystutkimukset, asiakasanalyysit sekä asiakasennusteet (Hellman ym. 2009,54). Työkaluja tarvitaan mm. asiakkuuksien arvoa määritettäessä asiakaskannattavuuden laskemiseksi sekä asiakkuusstrategioita, prosesseja sekä tarjoomaa suunniteltaessa. Asiakkaiden johtamisen työkalut voidaan Hellmanin mukaan (2003,177) jakaa neljään kokonaisuuteen: asiakastaseeseen, asiakastuloslaskelmaan, asiakasvirtakorttiin sekä asiakasportfolioihin.



KUVIO 9. Asiakkuudenhallinnan työkaluja

Näitä työkaluja hyödyntämällä muutosten läpivienti sekä tulosten seuranta on helpompaa ja mahdollisiin epäkohtiin kyetään puuttumaan nopeammin. Lähtökohta asiakkuudenhallinnan työkaluissa on asiakastietojen monipuolinen ja hallittu käyttö ja yhdistäminen yrityksen toimintaa kehittäväksi informaatioksi, jolloin asiakastiedosta saadaan mahdollisimman paljon informaatiota.

(Hellman 2003, 178.) Tämä prosessi kuvataan kuviossa 9. Jokaisella yrityksellä on yksilölliset tarpeet tiedon suhteen ja asiakastietojen sisältö onkin mieltittävä yrityskohtaisesti, jotta tiedosta saadaan paras mahdollinen informaatio yrityksen erilaisiin tarpeisiin. Asiakashallinnan erilaisiin työkaluihin on syytä tutustua ja määritellä jo ennalta, millaista tietoa yrityksessä tarvitaan myös tulevaisuutta ajatellen. Näin asiakkuudenhallintajärjestelmälle osataan jo alkuvaiheessa asettaa oikeat vaatimukset syötetyn tiedon jalostamiseen informaatioksi.

2.8.1 Asiakastase, -tuloslaskelma, -portfoliot sekä -virtakortti

Yrityksen taseessa ei näy lainkaan immateriaalinen omaisuus, joten yrityksen asiakkaiden arvo ei näy yrityksen taseessa, vaikka asiakkaat ovat tietyillä toimialoilla yrityksen arvokkainta omaisuutta. Siitä syystä asiakkuuksista on hyvä luoda asiakastase, joka kertoo millainen on yrityksen tämänhetkinen asiakaskanta, mikä asiakaskannan arvo on ja kuinka se on kehittynyt. Asiakastase mittaa asiakkuuksien arvoa euroina sekä kappalemäärinä. Asiakastase perustuu asiakkaan ostoihin ja se osoittaa asiakkaan rahallisen arvon, sekä arvon kehityksen. Asiakastaseesta selviää myös asiakkuuksien kokonaismäärä, eri asiakasryhmien lukumäärät sekä niiden kehitys. Asiakastaseessa näkyy eriteltynä passiviset sekä menetetyt asiakkaat, joiden kehittymistä seuraamalla yritys saa hyvän käsityksen asiakaskannassaan tapahtuvista muutoksista. Kokonaistaseen arvo saadaan asiakkaiden tuottaman liikevaihdon perusteella. (Hellman 2009, 185.) Asiakastase perustuu asiakasvirta-ajatteluun, joka selitetään tarkemmin kohdassa asiakasvirtakortti. Malli asiakastaseesta esitetään kuviossa 10.

Aikajakso: _____

ASIAKASTASE

Yksikkö

Olemassa olevat asiakassuhteet	Kuluva kausi kpl	Edellinen kausi kpl	Kuluva kausi €	Edellinen kausi €
Uudet asiakkaat	18 000	12 000	36 000	26 000
Ensiasiakkaat	12 000	8 000	24 000	18 000
Aktivoidut	6 000	4 000	12 000	8 000
Aktiiviasiakkaat	116 000	124 000	390 000	373 000
Avain-/kanta-asiakkaat	24 000	26 000	154 000	132 000
Toistuviasiakkaat	73 000	82 000	149 000	161 000
Muut aktiiviasiakkaat	19 000	16 000	87 000	80 000
Passivoituvat asiakkaat	21 000	15 000	24 000	22 500
Ent. avain-/kanta-asiakkaat	4 000	6 000	6 000	8 000
Ent. toistuviasiakkaat	11 000	2 000	5 000	4 000
Ent. muut aktiiviasiakkaat	6 000	10 000	13 000	10 500
Yhteensä	155 000	154 000	714 000	714 000
Prospektit	30 000	28 000	(arvo)	
Pasiiviasiakkaat	40 000	45 000	(arvo)	(arvo)
<12 kk	15 000	14 000	(arvo)	(arvo)
12-24 kk	25 000	31 000	(arvo)	(arvo)
Menetetyt asiakkaat	50 000	52 000	(arvo)	(arvo)
<12 kk	25 000	28 000	(arvo)	(arvo)
>12 kk	25 000	24 000	(arvo)	(arvo)

KUVIO 10. Asiakastase (Hellman ym. 2009, 185)

Kuten asiakastase, myös asiakastuloslaskelma on syytä tehdä erikseen. Asiakastuloslaskelmia on kahden tyyppisiä, tuloslaskelma I seuraa asiakasmäärien kehittymistä ja tuloslaskelma II puolestaan kannattavuutta. Asiakastuloslaskelma I kuvaa asiakasmääriä ja niiden muutoksia, tuloslaskelmaa käytetään tavoiteasetannan ja strategiamäärittelyn apuna. Asiakastuloslaskelma II puolestaan antaa nopeasti yleiskuvan yrityksen eri asiakasryhmien kannattavuudesta, sen avulla kannattavuutta voidaan seurata asiakasryhminä sekä koko asiakaskuntana. Asiakaskannattavuuden kuluja seuraamalla on helpompi kehittää asiakaskannattavuutta. Asiakastuloslaskelmalla voidaan mitata asiakkuuden arvon kehitystä erittelemällä kulut asiakasryhmittäin jolloin nähdään, mitä asiakkuus on yritykselle tullut maksamaan ja miten se on kannattanut – onko asiakas ostanut riittävästi jotta asiakkuuden hankinta- sekä ylläpitokustannukset on saatu katettua. Asiakasmäärät voidaan jaotella, ja työkalulla saa-

daan helposti kuvattua, miten eri ryhmien asiakaskannat ovat muuttuneet. Asiakastuloslaskelmaa voidaan käyttää asiakasmääriä koskevaan tavoiteasetantaan ja asiakasmäärien muutoksen seurantaan mahdollistaen nopean reagoinnin poikkeamiin. Asiakastuloslaskelmaa, joka on kuvattu kuviossa 11, käytetään myös kannattavuusstrategioiden määrittelyssä sekä asiakasinvestointien hallinnassa. (Hellman 2003, 193.)

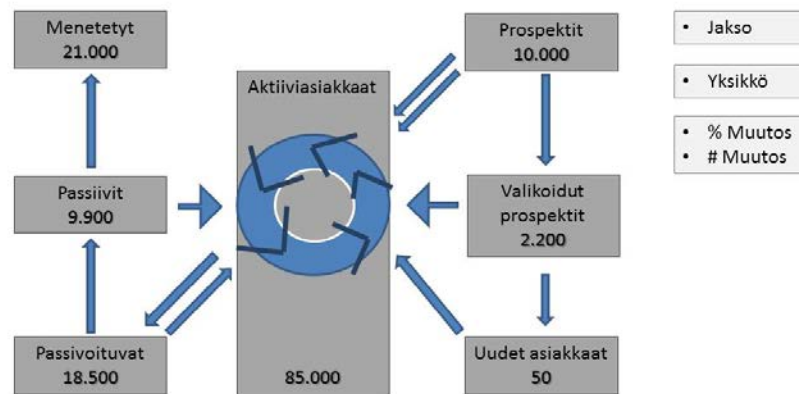
			Kustannukset						P/L
Olemassa olevat asiakassuhteet	Lkm	Asiakastase	Hankinta	Suhde	Myynti	Kanava	Poikkeama	IT-osuus	
Uudet asiakkaat	18 000	12 000							
Ensiasiakkaat	12 000	8 000							
Aktivoidut	6 000	4 000							
Aktiiviasiakkaat	116 000	124 000							
Kanta-asiakkaat	24 000	26 000							
Toistuvaisasiakkaat	000	82 000							
Muut	19 000	16 000							
Passivoituvat asiakkaat	21 000	18 000							
Ent. kanta-asiakkaat	4 000	6 000							
Ent. toistuvaisasiakkaat	11 000	7 000							
Ent. muut akt. asiakkaat	6000	10 000							
Yhteensä	155 000	154 000							

KUVIO 11. Asiakastuloslaskelma (Hellman 2003,184)

Asiakastuloslaskelmaa sekä asiakastasetta tarkempia työkaluja ovat asiakasportfoliot, jotka sopivat parhaiten tavoiteasetannan sekä strategiamäärittelyn työkaluiksi. Asiakasportfolioista yritys valitsee omaan tarpeeseensa sopivat ja käyttökelpoiset mallit. Asiakasportfolio tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikkia asiakkuuksia katsotaan portfolioissa vain yhdestä perspektiivistä, jolloin saadaan kattava näkemys koko yrityksen asiakaskunnan suhteesta tutkittavaan ominaisuuteen (Hellman 2003, 211.)

Asiakasvirtakortti perustuu asiakasvirta-ajatteluun. Virta-ajattelun mukaisesti asiakas on aina suhteessaan yritykseen jossakin tilassa, tiloihin on mahdollisuus vaikuttaa ja näitä tiloja on myös mahdollista hallita nykyisten tietoteknisten ratkaisujen ansiosta. Asiakasvirtakortin toimintaa kuvataan kuviolla 12. Yritys kykenee identifioimaan asiakkaan, sekä huomioimaan ajan kulun.

Asiakkaat jaetaan kolmeen vaiheeseen: 1) asiakkaat, joihin ei vielä ole asiakassuhdetta, mutta jotka haluttaisiin yrityksen asiakkaiksi 2) yrityksen olemassa olevat asiakkaat, joista liikevaihto syntyy sekä 3) asiakkaisiin, jotka ovat aikaisemmin olleet yrityksen asiakkaita. Asiakasvirta-ajattelun avulla yritys voi varmistaa, että sillä on aina riittävästi aktiivisia asiakkaita, suspekteja sekä prospekteja. Näin yritys varmistaa sen, että se on tietoinen asiakkuksiensa tilasta ja kykenee seuraamaan aktiivisia, potentiaalisia sekä menetettyjä asiakassuhteita paremmin. (Hellman 2003, 184.)



KUVIO 12. Kuva asiakasvirtakortista (Hellman 2003, 201)

3 CASE YRITYS X - ASIAKKUUDENHALLINNAN MÄÄRITTELY JA KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa esitellään case-yritys ja sen toimintaa sekä kuvataan yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilaa. Luvussa käsitellään myös toteutettua tutkimusta, jonka tavoitteena oli selkiyttää mitä asiakkuudenhallinta case yrityksessä tarkoittaa ja millaisia toimenpiteitä yrityksessä tulisi tehdä asiakkuuksienhallinnan kehittämiseksi. Luvussa analysoidaan lisäksi tehdyn tutkimuksen tuloksia ja lopuksi kootaan johtopäätökset ja ehdotukset toimenpiteistä.

3.1 Yritysesittely

Yritysesittely poistettu anonymiteetin turvaamiseksi.

3.2 Asiakkuudenhallinnan nykytila case-yrityksessä

Yrityksessä on tapahtunut suuria muutoksia parin viimeisen vuoden aikana. Yritys on saanut uudet omistajat ja ylin johto on vaihtunut lähes kokonaan. Muutokset organisaation rakenteessa sekä henkilöstössä sekä uudistettu liiketoimintastrategia ovat antaneet oivan tilaisuuden määritellä myös asiakkuudenhallintaa yrityksessä tarkemmin. Asiakkuudenhallinnalle ei ole yrityksessä määritelty aikaisemmin toimintatapoja, jokainen case on ollut erilainen ja kukin myyntiorganisaation jäsen on toteuttanut suhteellisen vapaasti omia visioitaan asiakkuuksienhallinnasta. Myyjät kaipaavat nyt yhtenäisiä toimintatapoja työnsä helpottamiseksi, sekä tukea muulta organisaatiolta. Asiakkaan palvelemisen ja myynnin edistämisen tulisi olla tiimityötä ja hyvään asiakaskokemukseen vaikuttaa koko yrityksen panos tuotekehityksestä jälkimarkkinointiin. Yrityksessä ollaan valmiita ja halutaan panostaa todelliseen asiakaslähtöisyyteen, sen arvo tiedostetaan ja asiakaslähtöinen ajattelu halutaan saada koko organisaation kattavaksi tavaksi toimia, aina ylimmästä johdosta työntekijätasolle saakka.

Asiakastietoa kerätään tällä hetkellä kotimaan myynnissä sekä viennissä lähinnä yhteystietojen osalta. Yhteystiedot ovat kerättyinä excel-listoihin; vientimyyjien osalta yhteen listaan, kotimaan myynnissä kullakin aluemyyjällä on omat yhteystietonsa tallennettuna omilla koneillaan, huollolla ei ole käytössään asiakkaiden koottuja yhteystietoja. Meneillään olevista tarjouksista kotimaan myynti ylläpitää excel-tilukkoa, jossa kerrotaan projektista, aikataulusta sekä voittoennusteesta. Vastaavaa tender-listausta ylläpidetään Venäjän, Ukrainan, Kasakstanin sekä Valkovenäjän jälleenmyyjien täytettävänä extranetissa, jonne kaikista projekteista tulee ilmoittaa. Tender-tilukon tiedot eivät kuitenkaan mene tilauskantaan, tiedoksi ostolle tai tuotantoon, vaan se on täysin erillään oleva tietokanta, jossa säilytetään tieto tarjouskannasta. Täydentämällä tiedot tietokantaan, jälleenmyyjä ”varaa” tenderiin yksinoikeuden.

Uutiskirjeitä varten markkinointiosasto kerää myyjien listoilta yhteystietoja, yhteystiedoissa on kuitenkin puutteellista infoa vastaanottajien statuksesta, jolloin kohdennettu viestintä ei välttämättä toteudu täysin onnistuneesti tällä hetkellä kotimaan markkinoilla. Norjan tytäryhtiössä sen sijaan on aktiivisessa käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmä, jonne asiakkaiden yhteystiedot sekä muu asiakaskohtainen tieto on syötettynä ja josta he lähettävät asiakkaalleen oikein kohdennettuja uutiskirjeitä sekä kampanjakirjeitä. Ruotsin tytäryhtiössä on käytössä sama järjestelmä kuin Norjassa, mutta käyttöaste on tällä hetkellä alhainen. Kokonaisuudessaan yhtiön sisällä tietoja kerätään tällä hetkellä useaan eri paikkaan useassa eri toimipisteessä ja eri osastoilla, eikä kerätty tieto sisällä riittävää informaatiota asiakkaista muualla kuin Norjassa. Kattavampaa tietoa toimenpiteistä ja sovitusta asioista ei toistaiseksi kirjata myöskään muualla kuin Norjan tytäryhtiössä käytössä olevaan asiakkuudenhallintajärjestelmään.

Puutteita on myös asiakaspalautteen keräämisessä ja hyödyntämisessä, sillä palautetta ei tällä hetkellä systemaattisesti kerätä. Järjestelmällisesti kerätään ja käsitellään ainoastaan reklamaatiot, jotka viedään reklamaatiotietokantaan.

Myyjä viestii asiakkailtaan saamaa palautetta, mutta palaute jää monesti suulliselle tasolle eikä useinkaan aiheuta toimenpiteitä yksittäisenä kommenttina. Jos sen sijaan palautetta kerättäisiin järjestelmällisesti ja samantyyppisiä toiveita tulisi useampia, palaute olisi paremmin analysoitavissa ja näin asiakaspalautteen muodossa tulleita markkinoiden tarpeita ja toiveita olisi helpompi saada toteutettua.

3.3 Tutkimusongelma, tavoite, rajaukset ja rakenne

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, mitä asiakkuuksienhallinta case-yrityksessä tulisi olla. Tavoitteena oli luoda paremmat edellytykset asiakaslähtöiselle toiminnalle määrittelemällä mitä asiakkuuksienhallinta yrityksessä Yritys X tarkoittaa ja millaisia toimenpiteitä yrityksessä tulisi tehdä asiakkuuksienhallinnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä keskitytään case-yrityksen asiakkuusjohtamiseen sekä asiakkuudenhallintaan ja niihin liittyviin kehityskohteisiin, joita tarkastellaan liiketoiminta sekä asiakaslähtöisestä näkökulmasta, tietoteknisiin ratkaisuihin ei oteta kantaa. Opinnäytetyössä ei käsitellä lyhyttä esittelyä laajemmin myöskään erilaisia asiakkuudenhallintatyökaluja, sillä case-yrityksessä edetään vaiheittain ja ensin on tarkoitus saada perusasiat kuntoon, jonka jälkeen voidaan lähteä tarkastelemaan ja seuraamaan asiakas-portfolion kokonaiskannattavuutta. Myös asiakkuudenhallintajärjestelmää käsitellään, sillä asiakkuudenhallinnan oleellinen osa on asiakastiedon keruu, jonka puutteen vuoksi tutkimus alun perin aloitettiin. Kehitysprojektina esitetetäänkin asiakkuudenhallintajärjestelmän tarpeen tarkempaa määrittelyä, johon tässä työssä ei oteta kantaa.

Opinnäytetyön tutkimustyö edustaa kvalitatiivista tapaustutkimusta ja on selektiivinen. Tapaustutkimusta kritisoidaan edustavuuden puutteesta, mutta vahvuutena on tutkimuksen kokonaisvaltaisuus kun se keskittyy yhden yrityksen ongelmaan syvällisesti useita perspektiivejä hyödyntäen. Silloin, kun

tutkimus kohdistuu yhteen yritykseen ja sen osa-alueeseen, ei yleistettävyyden puuttumisella ole merkitystä, vaan tärkeintä on saada yrityksestä kattava kartoitus, jotta tutkimuskohteesta on mahdollisimman tarkkaa tietoa päätöksenteon perusteeksi. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 164.) Selektiivisyys johtuu siitä, että tarkoitus on kartoittaa yksi osa-alue yrityksen toiminnasta ottamatta kantaa tai pureutumatta muihin mahdollisiin toiminnan kehityskohteisiin tai aihealueisiin. Tutkimuksessa keskitytään yrityksen asiakkuusjohtamiseen sekä asiakashallintaan.

Tutkimus rakentuu teorian pohjalta luodusta ymmärryksestä tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakkuudenhallinnan onnistumiseen. Teorian ja havainnoinnin yhdistämisen kautta poimittiin yrityksen toimintaa tukevat teemat haastatteluille. Tutkijan havainnoinnin sekä aiemmin käytyjen keskustelujen pohjalta tutkija tiesi mihin asioihin tuli kiinnittää erityistä huomiota. Teemahaastattelulla kerrytettiin ymmärrystä yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilasta sekä eri osastojen tarpeista ja toiveista asiakkuudenhallinnan suhteen. Teemahaastattelujen tulokset koottiin ja teoriasta saadun ymmärryksen sekä haastatteluissa merkitykselliseksi nousseiden aiheiden perusteella luotiin ehdotus siitä, mitä asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi yrityksessä tulisi tehdä. Tämä ehdotus käytiin ryhmäkeskustelussa läpi ja päätettiin mitä yrityksessä tarkoitetaan asiakkuudenhallinnalla ja millaisia toimenpiteitä sen kehittämiseksi ryhdytään tekemään.

3.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön empiirinen osa koostuu teemahaastatteluista, havainnoinnista sekä ryhmäkeskustelusta. Havainnoinnin sekä teemahaastattelujen esiintuomat ajatukset ja toiveet käytiin ryhmäkeskustelussa läpi ja näistä koottiin yritykselle suuntaviivat asiakkuudenhallinnan kehittämistä varten.

3.4.1 Havainnointi

Osana tutkimusaineiston keräämistä on opinnäytetyön tekijän oma havainnointi. On perusteltua käyttää suuritöistä havainnointia yhtenä tutkimusmenetelmänä, sillä tutkija on työskennellyt ko. yrityksessä yli seitsemän vuotta markkinointipäällikkönä ja näin ollen havainnointi on erittäin luonteva osa tutkimusta tuoden näkemystä myös markkinoinnin perspektiivistä. Tutkija on kehittänyt käytössä olevaa Tender-taulukko työkalua yritykseen, joten asiakaskunnan moninaisuus sekä yrityksen erilaiset haasteet asiakkuuksien suhteen ovat varsin tuttuja entuudestaan. Tutkija on tässä tapauksessa luonnostaan yrityksen yhteisön jäsenen, joten kyseessä on luonteva tutkimusmuoto, osallistuva havainnointi (Hirsjärvi 2009, 215).

Koska tutkimus ei koske yksittäisiä henkilöitä vaan yrityksen järjestelmää, jota on tarkoitus kehittää yrityksen pyynnöstä, havainnointiin ei tarvita erikseen lupaa. Havainnointi ajoittuu nykyhetkeen sekä menneisyyteen. Pitkällä työkokemuksella sekä teemahaastatteluilla saadaankin hyvin kattava käsitys siitä, mikä yrityksen nykytila, haasteet sekä toiveet ovat. Havainnointi toimii myös hyvänä osana haastatteluun valmistautumisessa, sillä tutkija tietää, mihin asioihin haastattelussa kannattaa keskittyä ja millaisiin aiheisiin erityisesti tulee saada mielipiteitä ja näkemyksiä.

3.4.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa (Aaltola & Valli 2010, 26). Teemahaastattelu on valittu työn tutkimusmetodiksi sillä perusteella, että yrityksen henkilökunta tuntee asiakkaat ja heillä on arvokasta ymmärrystä siitä, miten asiakkaille voidaan tuottaa lisäarvoa ja millaista palvelua tai palvelukonseptia asiakkaat yritykseltä odottavat. Yrityksen johdolta puolestaan saadaan taustatietoa strategisista linjauksista, jotka vaikuttavat yrityksen toimintatapoihin ja prioriteetteihin. Haastattelua varten haastateltavilta pyydetään suostumus osallistua teemahaastatteluun. Yleisesti haastatteluun suostumiseen nähdään kolme motivoivaa tekijää: haastateltavan

mahdollisuus tuoda mielipiteensä esiin, joka on ehkä tärkein motivaattori. Haastateltava haluaa myös kertoa omista kokemuksistaan, joko saadakseen huomiota tai pyrkiäkseen auttamaan haastattelijaa omien kokemusten kautta. Kolmas motivaattori on aikaisemmat hyvät kokemukset tutkimukseen osallistumisesta. (Aaltola ym. 2010, 27.) Tässä haastattelussa haastateltavien motiivi oli aika yksiselitteinen – haastateltavilla on mahdollisuus kehittää ja helpottaa omaa työtään ja vaikuttaa lopputulokseen, eli asiakkuuksien parempaan ja järjestelmällisempään hallintaan, sekä siihen asiakkuuksienhallintajärjestelmään joka tullaan hankkimaan.

Teemahaastattelun tavoite on keskustelemalla vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa, saada monipuolista ja kattavaa tietoa aihealueeseen liittyen. Haastattelut käsiteltiin anonymisti, jolla haluttiin varmistaa vastaajien avoin kommentointi ja mielipiteiden ilmaus. Haastattelija on haastateltaville tuttu työyhteisön jäsen, eikä hänen persoonan oleteta vaikuttavan haastattelun vastauksiin. Tutun henkilön kanssa keskustelu on erittäin luontevaa ja normaalia työhön liittyvän kommunikoinnin omaista eikä tilanne vaikuta teennäiseltä tai väkinäiseltä. Koska strukturoidulle haastattelulle tyypillisiä, tarkkaan etukäteen määriteltyjä kysymyksiä ei teemahaastatteluissa käytetä, antaa haastateltavan vapaus ilmaista mielipiteitään haastattelijalle kattavampia kommentteja aiheesta. Yleisesti tiukasti rajattujen kysymysten esittäminen saattaa rajata hyvinkin oleellista tietoa myös vastausten ulkopuolelle. Tämä vältetään keskustelun omaisessa teemahaastattelussa, jossa haastattelija lähinnä ohjaa keskustelun suuntaa käsiteltävien aiheiden tukilistaa apunaan käyttäen valittuihin aihepiireihin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 208).

Tutkija kokosi haastattelun teemat havainnoinnin sekä teorian pohjalta. Teoriasta löytyi selkeitä aiheita, joilla on erityistä merkitystä asiakkuudenhallinnan onnistumiselle, samat teemat osoittautuivat havainnoinnin pohjalta myös kehittämistä kaipaaviksi osa-alueiksi, joten näistä muodostui luontevasti haastattelun teemat, jotka esitetään liitteessä 1. Haastateltaviksi valittiin mahdollisimman kattavasti Yritys X:n asiakasrajapinnassa suoraan tai välillisesti työskenteleviä eri osastojen edustajia, jotta saatiin mahdollisimman kattava

kokonaiskuva siitä, mihin kaikkeen asiakkuudenhallinta yrityksessä vaikuttaa ja mitä asiakkuudenhallinnan tulisi eri funktioiden näkökulmasta katsottuna olla. Haastatteluilla pyrittiin myös valottamaan asiakkuudenhallinnan nykytilaa havainnoinnin tueksi sekä tuomaan mahdolliset muut asiakkuudenhallintaan liittyvät kehitystarpeet esiin.

Teemahaastatteluja käytiin yrityksen neuvotteluhuoneissa maaliskuun 2013 ja elokuun 2013 välisenä aikana sen mukaan, kuinka haastattelut saatiin lomaaikana sovittua. Haastattelut aloitettiin keväällä, mutta pian huomattiin tarve muuttaa opinnäytetyön tutkimuskysymystä. Alun perin opinnäytetyön aiheeksi toivottu asiakkuudenhallintajärjestelmän kartoitus yritykselle soveltuvasta käyttäjäystävällisestä asiakkuudenhallintajärjestelmästä muutettiin. Yrityksen investointien uudet painopisteet, sekä havaitut puutteet asiakkuudenhallinnan toimimisessa, ohjasivat muuttamaan opinnäytetyön aihetta perusasioihin ja selvittämään, mitä asiakkuuksienhallinnalta yrityksessä odotettiin. Lähestymistapaa muutettiin ja haastatteluja jatkettiin pienen tauon jälkeen. Haastattelut toteutettiin anonymieina ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan laadullisen aineiston puhtaaksikirjoittamista ja se voidaan tehdä koko aineistosta tai valikoiden (Hirsjärvi 2009, 222). Tutkijan havainnoinnin tulokset tukivat haastatteluissa esiintulleita asioita.

3.4.3 Ryhmäkeskustelu

Teemahaastatteluiden lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin ryhmäkeskustelua, joka on yksi ryhmähaastattelun muodoista. Ryhmäkeskustelu on nimensä mukaisesti ryhmässä – kooltaan noin 10 – 12 henkeä, suoritettavaa interaktiivista keskustelua haastattelijan toimiessa keskustelun ohjaajana. Keskustelun lopputulemana voidaan saada aikaiseksi yhteisesti sovittuja päätöksiä, joihin kaikilla ryhmäkeskusteluun osallistuneilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa (Hyysalo 2009, 133). Keskustelussa käytetään haastattelijan antamia teemoja, jotka on etukäteen valmisteltu. Ryhmäkeskustelun riskinä on keskustelun jääminen kevyeksi mielipiteiden vaihdoksi sen sijaan, että konkretiaa syntyisi. (Hyysalo 2009, 133.)

Ryhmäkeskusteluun kutsuttiin mukaan kaikki haastatellut henkilöt, keskustelu tapahtui yrityksen kokoustiloissa. Ryhmäkeskustelua varten tutkija teki teemahaastatteluiden, havainnoinnin sekä teorian pohjalta esityksen siitä, mihin asioihin yrityksessä tulisi kiinnittää huomiota, jotta asiakkuudenhallinta saadaan toimimaan.

3.5 Tutkimuksen tulokset

Aineiston analysointi on tehty pyrkimällä ymmärtämään haastateltavien vastauksia tyypittelemällä vastaukset aihealueittain ja ottamalla huomioon vastaajan asema yrityksessä. Vastauksiin vaikuttaa se, miten voimakkaasti aihealue koskettaa vastaajan omaa toimenkuvaa. Lähestymistapa analyysiin on valittu sen mukaan, mikä on tuntunut tuovan parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi 2009, 224.)

Asiakkuuksienhallinta käsitteenä

Haastattelut osoittivat että asiakkuudenhallinta on käsitteenä hieman epäselvä, eikä Yrityksen henkilöstöllä ole selkeää ja yhtenäistä käsitystä siitä, mitä käsite pitää sisällään. Osa haastatelluista ymmärsi käsitteen asiakkuudenhallinta tai CRM koskevan pelkästään asiakkuudenhallintajärjestelmää, osa puolestaan ymmärsi termin koko merkityksen.

”Kukaan ei koskaan ole määritellyt mitä CRM merkitsee meille, tai mitä Yritys X:ssä CRM tarkoittaa ja mitä meiltä vaaditaan.” (Haastateltava 3)

Asiakastiedon keruu

Haastatteluissa ilmeni myös tarve saada asiakkaiden tiedot yhteen paikkaan kaikkien käyttöön. Jotta asiakaspalvelu toimisi ja kaikki asiakkuuden kanssa työskentelevät voisivat hoitaa työnsä hyvin, heidän tulisi tietää mitä asiak-

kaan kanssa on tehty ja sovittu. Tämä tieto tulisi kirjata ja sen tulisi löytyä johdonmukaisesti yhdestä paikasta jossa se on helposti kaikkien käytettävissä.

”Jokaisella on omia excel-fileja ja outlookissa omia osoitteistoja, niiden kasaaminen on työlästä.” (Haastateltava 3)

”Kehitetään CRM-järjestelmä, joko olemassa oleva tai mikä tahansa toimiva järjestelmä, joka toimii kaikkien käyttämänä asiakastiedon paikkana ja jonne jokainen asiakkaan kanssa työskentelevä tallentaa asiakasta koskettavan datan, jotta kaikilla on edellytykset hoitaa työnsä hyvin ja jotta asiakas pysyy keskiössä ja näin voimme taata hänelle jatkuvan, parhaan mahdollisen palvelun. (Haastateltava 8)

Tällä hetkellä palautteen keruu rajoittuu reklamaatiokantaan, muuta asiakaspalautetta ei aktiivisesti kerätä. Tästä johtuen esimerkiksi kehitysideat saattavat jäädä ainoastaan myyjän tietoon. Palaute tulisi kerätä samaan paikkaan asiakastiedon kanssa.

”Feedback, ei kerätä ja siksi menetetään paljon hiljaista tietoa, koska ei ole säännönmukaista tietoa palautteesta tai kannasta johon palautetta voidaan kerätä.” (Haastateltava 5)

”Muun palautteen systemaattinen keruu on tärkeää, ollaan tähän asti haaskattu tuotteista tulevaa palautetta kentältä.” (Haastateltava 2)

”Laadun ”preventive action –tyyppisesti”; jos kentältä tulee toistuvasti palautetta ongelmasta, siihen reagoitaisiinkin ennen kuin tulee reklamaatioita.” (Haastateltava 9)

Päätöksenteon ja johtamisen tueksi luotavien raporttien tekeminen tulisi olla vaivatonta ja nopeaa, tällä hetkellä se on työlästä ja hidasta.

”Kaikilla myyjillä on erilliset excelit, joissa tarjoukset on koottuina ja jokainen kasaa omat raportit niistä.” (Haastateltava 1)

Koska toisessa tytäryhtiössä on käytössä aktiivisesti asiakkuuksienhallintajärjestelmä, kysyttiin sen käyttöhalukkuudesta ajatuksena tutkia lähemmin kyseistä järjestelmää jatkokehitysprojektissa yrityksen yhteiseen käyttöön soveltuvuudesta. Haastateltava vastasi kysymykseen kuinka innokkaasti tai vastahakoisesti myyntihenkilöstö käyttää asiakkuudenhallintajärjestelmää hyväkseen.

”He tykkävät järjestelmästä, se on myyjän kalenteri sekä muistio – se on kaikki mitä he tarvitsevat.” (Haastateltava 10)

Asiakasymmärrys ja asiakaslähtöisyys

Haastattelujen perusteella rooleja asiakkuuksien hoitamisessa on ainakin markkinoinnilla, myynnillä, huollolla, ostolla, taloushallinnolla, tuotehallinnalla, tuotekehityksellä sekä luonnollisesti tuotannolla. Markkinoinnin rooli on antaa markkinointitukea, tuen määrän määrittelyä helpottaisi asiakasluokittelu. Markkinointi vastaa myös tuotekoulutuksesta, referenssikohteiden dokumentoinnista sekä asennuskantalistoista, joita jälleenmyyjät tarvitsevat työssään. Markkinointi vastaa myös jälleenmyyjien tueksi toteutettavien tapahtumien järjestämisestä sekä koulutus- ja näyttelytilojen järjestämisestä. Myynnin rooli puolestaan on aktiivisesti etsiä uusia asiakkaita sekä analysoida markkinoita, joilla Yritys X:n tulisi olla mukana. Key Account Managerit ovat kentällä ja keskittyvät ajankäytössään tärkeimpien maiden asiakassuhteiden kehittämiseen, mutta myyjä ei saa jäädä yksin kentälle, vaan hänen tulee saada tukea tuotehallinnalta, huollosta ym. Johdon määritelmän mukaan myyjän ajankäytöstä 80 % tulisi kohdistua avainasiakkaisiin ja 20 % pitäisi mennä palautteiden käsittelemiseen kentältä, palautteille tarvitaan paikka, jonne sitä kerätään. Muista alueista vastaavat myyntiassistentit, joiden rooliin muiden kontaktien hoito lisätään. Tavoitteena on, että sekä avainasiakaspäälliköt että myyntiassistentit tuntevat hyvin parhaat asiakkaat, ja että A ja B-ryhmänkin asiakkaat voidaan hoitaa sopimusten pohjalta tarvittaessa myös

myyntiassistentin kautta. Huollon roolina on myyntikonseptin luominen sekä varaosamyynnin kehittäminen. Huollon tehtävänä on myös kouluttaa jälleenmyyjien huoltohenkilöstö ja huolehtia siitä, että kaikilla jälleenmyyjillä on ammattitaitoinen huoltohenkilöstö kentällä.

”Huollon pätevyys kentällä on huonoa, ei olla aidosti kiinnostuneita tai sitoutuneita huoltamaan laitteita.” (Haastateltava 7)

Tuotehallinta vastaa tuotetuesta sekä myynnille että asiakkaalle. Tuotehallinta vastaa myös markkinatiedon keruusta. Tuotekehitys huolehtii tuotekehitysyhteistyöstä ja siitä, että entistä paremmin kyetään hyödyntämään asiakkuuksia myös tuotekehityksessä. Kentältä tulee paljon palautetta sekä ideoita, niitä täytyy hyödyntää jatkossa paremmin. Hallinnon vastuulla on yhteistyön taloudelliset kysymykset, luottolimitit yms. Osto puolestaan vastaa joustavista ja nopeista toimitusaikatauluista komponenteille, oston rooli korostuu erityisesti silloin, jos tehdään erikoistuotteita tai tarvitaan erityisen nopeaa toimitusaikaa. Tuotanto sitten huolehtii näiden erikoisaikataululla ja tuotekonfiguraatiolla tehtävien tuotteiden valmistuksesta, samoin kuin kaikkien muidenkin tuotteiden osalta tuotteen laadukkuudesta, pakkauksesta sekä lähettämisestä asiakkaalle. Jokaisella yrityksessä on siis oma roolinsa ja sen roolin merkitys tulisi ymmärtää.

”Kuunnellaan asiakasta, kaikkien on ymmärrettävä miksi ollaan töissä, asiakas tuo meille palkan.” (Haastateltava 9)

”Asiakas ja asiakkaan palveleminen, sen pitäisi olla tiimityöskentelyä, eikä pelkkä myyjä yksin, vaan koko tiimi hoitaa omaa kenttäänsä. Asiantuntijat keskenään voi sit hoitaa käytännönasioita, kunhan myyjä pidetään tietoisena tapahtumista. Myyjä voi avata keskustelun mutta käytännön työ hoidetaan asiantuntijatasolla.” (Haastateltava 9)

Asiakassegmentointi

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, kuka oikeastaan on yrityksen asiakas ja mitkä ovat asiakkuuden tasot. Asiakasluokittelussa tulisi huomioida myös uusasiakashankinta ja miten se toteutetaan. Yrityksellä on myös useantyyppisiä asiakkuusryhmiä – potentiaalisia tms. asiakkuuksia, jotka eivät vielä ole aktiivisia, mutta odotusarvo on, että ne aktivoituvat jollakin tasolla jollakin aikavälillä. Yrityksillä on prospektit, eli potentiaaliset asiakkaat. Yrityksen tulee päättää, laskeeko prospekteihin mukaan myös ne asiakkaat, jotka yritys katsoo haluavansa, vai pelkästään ne, jotka on potentiaalista saavuttaa. Liidejä puolestaan ovat ne asiakkuudet, jotka ovat jo jollain tapaa ilmaisseet kiinnostuksensa jossakin muodossa, esimerkiksi netin kautta, messuilla tai puhe-limitse. Huomioitava on myös ryhmä ”mielipidevaikuttajat” (=Key Opinion Leaders) jotka eivät ole varsinaisia asiakkuuksia, mutta heidän organisaatiossaan saattaa tulla jossain vaiheessa maksava asiakas. Key Opinion Leaderit ovat tärkeä osa yrityksen PR-työtä sekä imagon kehittämistä.

”KOL ohjelmaa tulee hoitaa kuten asiakkuutta ja täytyy luoda prosessi miten heitä hoidetaan. Se vaatii mm. lobbausta ja palaverreja, ja voi pitää sisällään testi- ja tuotekehitysyhteistyötä ym..” (Haastateltava 8)

Varsinaiset maksavat asiakkaat jakautuvat loppuasiakkaisiin, jakelijoihin sekä pakettikauppiaisiin. Lisäksi ovat asiakkaat, jotka eivät enää ole myynnin aktiivisia asiakkaita, mutta ovat edelleen huollon asiakkaina, eli myyntisopimusta ei enää ole mutta varaosia toimitetaan edelleen. Kotimarkkinoilla sekä tytäryhtiöissä asiakkaina ovat loppuasiakkaat eli sairaalat, sairaanhoitopiirit sekä yksityisen sektorin palveluntarjoajat. Vientimarkkinoilla puolestaan asiakkaina ovat jakelijat sekä pakettikauppiat. Joillakin jakelijoilla on lisäksi oma myyntiverkostonsa. Nämä asiakkuudet tulee luokitella erilaisin kriteerein. Kriteereinä toimii esimerkiksi alueellinen potentiaali, asiakassuhteen syvyys, ostojen euromääräinen koko tai ostotiheys tai onko asiakkaan kanssa tehty jakelijasopimusta tai toimintasuunnitelmaa. Asiakkaita palvellaan luo-

kittelun mukaan, tärkeimmille asiakkaille annetaan luonnollisesti eniten aikaa, vaihtoehtoja, huomiota sekä palvelutasoa. Muille asiakkaille turvataan hyvä palvelun taso, mutta hieman rajoitetummin. Yritys X:n tulee myös huomioida mahdollisuus, että jossain vaiheessa kuluttaja-asiakas voi tulla yrityksen loppuasiakkaaksi, on siis valmiiksi pohdittava kuinka sellaista asiakkuutta käsitellään.

Arvontuotanto asiakkaalle

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, mitä asiakas saa, tai mitä asiakkaan tulisi saada yritykseltä, jotta asiakkuus säilyy, mitä lisäarvoa Yritys X voi tarjota asiakkailleen jotta asiakas kokee saavansa vastinetta rahalleen ja panostukselleen.

”Yritys X tarjoaa mahdollisuuden tienata enemmän; kun Yritys X palvelee paremmin ja yhdistää sales-channel-ajattelumallin asiakaskeisyyteen, että loppukäyttäjällä on helppo ja nopea access tarvitsemiinsa tuotteisiin, virheettömästi niin tilanne on win-win.” (Haastateltava 6)

”Tuotamme jälleenmyyjälle lisäarvoa kun kehitämme oman henkilökunnan kliinistä osaamista jolloin he kykenevät auttamaan ja neuvoamaan asiakasta ja antamaan parempia työkaluja työhön, eli tarjoamaan välineitä myyntitilanteeseen, tuotteet sekä palvelun. Tarjoamme myös paikkoja, jonne jälleenmyyjämme voivat viedä asiakkaitaan tutustumaan tuotteisiimme, esimerkiksi partnerikohteet ja näyttelyhuoneet, joita tällä hetkellä on Euroopassa ja tarkoitus saada vastaavia Venäjälle sekä myös muille alueille. Oman Key Account Managerin kautta asiakas saa äänensä kuuluviin yrityksessä, nopeampaa ja parempaa palvelua Yritys Xlta ja kiinteä asiakassuhde tarjoaa tukea asiakkaalle. A-ryhmän asiakkaat otetaan mukaan ja osallistetaan tuo-

tekehitysprosesseihin ja yhdessä jaetaan ilot ja surut asiakkaan ja Key Account Managerin, Yritys Xn kanssa.” (Haastateltava 4)

3.6 Johtopäätökset sekä kehitysehdotukset

Johtopäätökset muodostuvat teoriasta opitusta, omasta havainnoinnista, teemahaastatteluiden tuloksista sekä näiden tulosten pohjalta käydystä ryhmäkeskustelusta. Nämä on koottu aihealueittain liitteeseen 2. Ryhmäkeskustelulla haettiin vahvistusta johtopäätöksille yrityksen tarpeista asiakkuudenhallinnan suhteen ja näin voitiin sopia seuraavat toimenpiteet. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteeksi asetettiin todellisen asiakaslähtöisen toiminnan saavuttaminen.

Asiakkuuksienjohtaminen

Case-yrityksessä tullaan ottamaan käyttöön läpi organisaation ulottuva asiakasorientoitunut toimintatapa ja nostamaan asiakaskeskeinen ajattelu merkittävämmäksi osaksi yrityksen strategiaa nostamalla toiminnan asiakaslähtöisyys prioriteeteissa etusijalle. Yrityksessä otetaan käyttöön yhteinen määritelmä asiakkuudenhallinnalle ja huolehditaan siitä, että kaikki yrityksessä tuntevat sen.

Asiakkuudenhallinnan määritelmä, Yritys X

Asiakkuudenhallinnalla Yritys X:ssä tarkoitetaan asiakasorientoitunutta toimintatapaa. Tähän päästään kehittämällä asiakkuuksiamme, kasvattamalla asiakasymmärrystämme sekä tuottamalla lisäarvoa asiakkaillemme.

Asiakaslähtöisyys, asiakasarvontuotanto ja asiakasymmärrys ovat merkittäviä tekijöitä yrityksen toiminnassa. Vastuu ja ymmärrys on jalkautettava kaikille organisaation tasoille.

Asiakassegmentointi:

Asiakkaat analysoidaan ja segmentoidaan ja heistä valitaan avainasiakkuudet, joihin panostetaan ja keskitytään, muille tarjotaan hyvää peruspalvelua järjestämällä myyntiorganisaation tehtäviä uudelleen. Näiden partnereiden arvontuotantoprosessit analysoidaan ja haetaan ne pisteet, joissa Yritys X voi tuottaa lisäarvoa osaamisellaan. Avainasiakkaille tarjotaan kiinteää yhteistyötä ja yhteisiä projekteja, josta molemmat osapuolet hyötyvät.

Asiakasymmärrys:

Koulutusta lisätään niin asiakkaille kuin organisaation jäsenillekin. Lisäämällä loppukäyttäjä- sekä potilasymmärrystä talon sisällä, voidaan tuottaa markkinoille paremmin soveltuvia, helppokäyttöisiä tuotteita sekä ymmärtää paremmin asiakkaamme tarpeita ja ongelmia kentällä. Lisäksi kehitetään oman henkilökunnan kliinistä osaamista, jotta kykenemme tarjoamaan asiakkaillemme entistä parempia työkaluja sekä apua loppuasiakastyöhön sairaaloissa.

Arvontuotanto:

Määritellään asiakkaan kohtaamispisteet, eli ne tilanteet, joissa asiakas on yhteydessä yritykseen jotakin kanavaa hyödyntämällä, tai missä asiakas kohtaa Yritys X:n jollakin tapaa. Huolehditaan siitä, että yrityksestä, sen palvelusta ja tuotteesta jää positiivinen mielikuva ja imago. Tällaisia kohtaamispisteitä ovat mm. tiedon etsiminen webistä, yhteydenotto myyjään, tuotteen tilaus ja laskutus, tavarán vastaanotto sekä huolto ja after sales.

Luodaan yhteistyötä partneri-sairaaloiden sekä mielipidejohtajien kanssa. Näillä luodaan uskottavuutta sekä lisätään brandin tunnettuutta, toiminta

mahdollistaa myös erilaisia projekteja ja hyödyttää pitkällä tähtäimellä myös jälleenmyyjää tuotteiden arvostuksen sekä paremman imagon myötä.

Myyntikanavat rakennetaan joustaviksi jotta tuotteen ostaminen loppuasiakkaalle helpottuu. Myyntikanavia tullaan kehittämään, esim. web-kauppoihin. Tuotteiden ja hinnastojen sekä muun myynnin tukimateriaalin kehittäminen asiakasystävällisempään suuntaan on jo työn alla. Tuotekonfiguraatioita myös yksinkertaistetaan asiakkaan suuntaan. Tällä parannetaan asiakkaan ymmärrystä tuotteesta, vähennetään virhekonfigurointien määrää ja helpotetaan asiakkaan työtä tilausvaiheessa. Tuotteista rakennetaan konfiguraattoreita, jotka helpottavat tuotteen modulointia asiakkaalle.

Asiakastieto:

Asiakaspalautetta aletaan kerätä systemaattisesti ja kehitetään toimintaa sekä tuotteita saadun palautteiden perusteella. Saadun palautteen pohjalta voidaan myös entistä tarkemmin päätellä millaisia tuotteita ja palvelua asiakas haluaa. Palautteen järjestelmällinen kerääminen helpottaa evaluointia ja päätöksiä tuotteiden kehittämisestä kun on dataa pidemmältä jaksolta asiakkaiden toiveista. Hankitaan asiakkuuksienhallintajärjestelmä tiedon systemaattiseen tallentamiseen ja jalostamiseen.

Kehitysehdotukset:

Opinnäytetyössä tuli selkeästi esiin tarve asiakastiedon keräämistä varten olevalle käyttäjäystävälliselle asiakkuudenhallintajärjestelmälle, jossa yrityksen kaikki asiakkaiden kanssa työskentelevät voisivat syöttää, analysoida ja tarkastella tietoja. Jatkokehityskohteenä ehdotetaan asiakkuudenhallintajärjestelmän tarpeiden määrittelyä. Määrittely kannattaa aloittaa kartoittamalla millaista informaatiota päätöksenteon pohjaksi järjestelmästä tarvitaan, eli mitä halutaan tietää ja missä muodossa tieto halutaan. Tämän pohjalta pystytään määrittämään millaisia työkaluja se vaatii. Sen jälkeen määritellään tekniset

tarpeet ja kartoitetaan laajemmin olemassa olevat vaihtoehdot, jotka tukevat yrityksen tarpeita. Potentiaalisina vaihtoehtoina nähdään toimintajärjestelmän osana oleva järjestelmä tai Norjassa käytössä oleva järjestelmä.

Kun asiakkuudenhallintajärjestelmä on saatu toimimaan hyvin, on hyvä luoda mittarit tulosten seurantaan. Näitä mittareita kuvattiin lyhyesti asiakkuudenhallinnan työkaluissa. Tutkimuksesta puuttui asiakasnäkökulma ja on hyvä selvittää, miten tehdyt toimenpiteet ovat vastanneet asiakkaiden odotuksia yrityksestä. Asiakasnäkökulmalla voidaan varmistaa, ovatko tutkimuksessa havaitut asiat juuri niitä tekijöitä, jotka tuovat asiakkaalle todellista lisäarvoa tai joita asiakkaat haluaisivat Yritys X:n kehittävän toiminnassaan. Liikkeelle täytyy lähteä kuitenkin pienin askelin ja kun jonkinlainen asiakaslähtöisyys on saavutettu, voidaan jatkotutkimuksena vielä selvittää asiakkailta vastaako toimenpiteet odotuksia.

3.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä on ollut haastateltavien avoin suhtautuminen ja haastatteluihin osallistuminen. Tutkijan työskenteleminen yrityksessä on mahdollistanut oleellisten tekijöiden erottamisen epäoleellisista haastattelun teemoja valittaessa. Lisäksi tutkija tuntee hyvin case-yrityksen historian myös asiakkuudenhallinnan osalta, joten hänellä on selkeä kuva tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkuudenhallinnan onnistumiseen sekä tutkimuksen tuloksiin. Tutkijalle teeman käsittelyä helpotti pitkä ura yrityksessä ja asian syvälinen ymmärtäminen kokemuksen pohjalta, tästä syystä tarkentavien kysymysten esittäminen oli helppoa. Haastateltavat sekä haastattelujen teemat on valittu niin, että niiden pohjalta on kyetty luomaan mahdollisimman kattava ja konkreettinen käsitys siitä, mitä asiakkuuksienhallinnan tulisi yrityksessä olla. Tutkija tuntee myös yrityksen strategian sekä taloudelliset resurssit hyvin ja on sen ansiosta kyennyt rajaamaan aiheen sekä jakamaan työn realistisesti vaiheisiin myös jatkokehityksen osalta.

3.7.1 Tutkimuksen validius

Tutkimuksen validius, eli pätevyys tarkoittaa, että tutkimus todella on kuvannut sitä ilmiötä jota sen oli tarkoituskin kuvata (Hirsjärvi 2009, 231). Tämän tutkimuksen validius on hyvä, teemahaastatteluita tehtiin riittävästi jotta saatiin kattava ja monipuolinen käsitys yrityksen ja käyttäjien asiakkuudenhallinnan ymmärryksestä sekä tarpeista jotka ohjasivat aiheen käsittelyä. Haastatteluita käsiteltiin anonymisti, jolloin haastateltavat pystyivät avoimesti kertomaan näkemyksiään ja ehdotuksiaan, yrityksessä on kaiken kaikkiaan hyvin avoin ilmapiiri mielipiteiden ilmaisuun. Tutkijan havainnointi osana organisaatiota antoi vielä lisänäkemyksiä tutkimukseen ja auttoi teemahaastattelun näkökulmien valinnassa. Teemahaastatteluiden tulokset käytiin vielä yhdessä läpi ryhmäkeskustelussa, jossa päätettiin kuinka asiakkuudenhallintaa yrityksessä viedään eteenpäin. Tutkimuksen tarkoituksena oli määrittellä asiakkuudenhallinta Yritys X:llä sekä löytää kehityskohteet ja tarkoitus toteutui. Tulokset olivat selkeitä ja johdonmukaisia ja noudattivat teoriassa jo esiintulleita asioita, eikä niissä ollut yllätyksiä. Tutkimuksesta puuttuu kuitenkin asiakasnäkökulma, jolla olisi voitu määrittellä, ovatko yrityksen havaitsemat asiat juuri niitä tekijöitä, jotka tuovat asiakkaalle todellista lisäarvoa tai joita asiakkaat haluaisivat Yritys X:n kehittävän toiminnassaan.

3.7.2 Tutkimuksen reliaabelius

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Reliaabeliuksen toteaminen voidaan tehdä useammalla tavalla, esimerkiksi niin, että samaa henkilöä haastateltaessa useammalla kerralla päädytään samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi 2009, 231.) Tämän tutkimuksen reliaabelius on hyvä. Otanta yrityksen henkilökunnasta on kattava ja mukaan valittiin kaikki ne alueet, jotka ovat kontaktissa suorasti tai epäsuorasti asiakkaaseen. Ulkopuolisten tahojen mielipiteillä

ei ole merkitystä, kun tutkimustulos koskee Yritys X:n sisäisiä toimintoja ja asiakashallinnan määrittelyä.

3.7.3 Tutkimuksen yleistettävyys sekä jatkotutkimushaasteet

Tutkimutulokset eivät ole yleistettävissä, sillä tutkimus kosketi ainoastaan case-yritystä, eikä vastaaviin tuloksiin muissa yrityksissä tulla päätymään yritysten yksilöllisyyden vuoksi. Täysin samoihin tutkimustuloksiin ei välttämättä päästäisi myöskään toistamalla tutkimusta uudestaan, sillä muutoksia ja oppimista tapahtuu jatkuvasti yrityksen sisällä ja asia jalostuu ihmisten ajatuksissa, mutta samoihin toimenpiteisiin oletettavasti päädyttäisiin jos tutkimus toistettaisiin, vaikka yksittäisissä kommentteissa hienoista eroavuutta olisi. Jatkotutkimuksena, kun toimenpiteitä on saatu jo käytäntöön ja tuloksia on asiakkaiden havaittavissa, ehdotetaan tehtäväksi asiakaskysely jolla selvitetään ovatko valitut kehityskohteet juuri niitä tekijöitä, jotka tuovat asiakkaalle todellista lisäarvoa tai joita asiakkaat haluaisivat Yritys X:n kehittävän toiminnassaan.

4 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli määritellä mitä asiakkuuksienhallinta case-yrityksessä tarkoittaa, sekä tunnistaa siihen liittyvät kehityskohteet ja tarjota kehitysajatuksia niihin. Opinnäytetyön tuloksena luotiin määritelmä asiakkuuksienhallinnasta case-yrityksessä, osoitettiin kehityskohteet sekä kehitysehdotukset niihin. Johtopäätöksenä opinnäytetyöstä voidaan todeta, että case-yrityksessä tullaan nostamaan asiakaskeskeinen ajattelu merkittäväksi osaksi yrityksen strategiaa ja yrityksen operatiivisessa toiminnassa asiakaslähtöisyys nostetaan ykkösprioriteetteihin erilaisin keinoin, joita kehitysehdotuksissa on esitelty. Kun asiakkuudenhallinnan prosessit ja sitoutuminen ovat kunnossa, voidaan seuraavassa vaiheessa paneutua asiakkuudenhallintajärjestelmään, jonka käyttöönoton tulisi tämän jälkeen olla huomattavasti jouhevampaa ja helpompaa, kun yrityksessä ollaan jo sitoutuneita uudenvlaiseen toimintamalliin.

Opinnäytetyö onnistui loppujen lopuksi hyvin, vaikka case yrityksen sisällä tapahtui suuria ja muutoksia sekä omistajatasolla että organisaatiossa opinnäytetyön aikana ja lähestymisnäkökulmaa vaihdettiin kesken prosessin. Oppimisprosessia tutkimuksen aikana hyvin kuvaa, että teoriaa tutkimalla sekä myös ensimmäisten haastatteluiden aikana tutkija totesi tarvetta lähtötilanteessa sovitun CRM-järjestelmän sijasta keskittyä ensin asiakkuudenhallintaan yleisemmällä tasolla ja kun asiakkuudenhallintaprosessi yrityksessä on saatu kuntoon, voidaan selvittää millainen järjestelmä prosesseja tukisi parhaiten. Laittamalla asiakkuudenhallinta ensin kuntoon voidaan myös välttää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton yleiset haasteet johdon sitoutumisen puutteesta, puutteellisesta asiakkuudenhallintaprosessien ymmärryksestä tai sisäisen markkinoinnin puuttumisesta.

Teemahaastattelujen sijasta olisi hyvin voitu käyttää myös syvähaastattelua, joka olisi ehkä tukenut vielä paremmin haastateltujen erilaisia rooleja yrityksessä. Toisaalta haastattelussa ei rajattu aihealueita, jolloin haastateltavat saivat vapaasti kertoa tärkeäksi kokemistaan aihealueista. Oma työskentelyni oli

sairastumisten, työn hektisyyden ja työmatkojen vuoksi harmittavan katkonaista ja se häytti työn etenemistä. Toisaalta taas hetkittäinen etäisyys antoi uusia näkökulmia asioiden ”muhiessa” ja kokonaisuus on ehkä eheämpi näin. Riskinä havainnoissa ja haastatteluissa tutkijan ollessa niin tiiviisti osana yritystä voisi olla tutkijan omien näkemysten välittyminen teemahaastatteluiden ohjaamisessa. Tätä ei tapahtunut, sillä haastateltavien annettiin kertoa näkemyksiään vapaasti ja vältettiin esittämästä tutkijan mielipiteitä. Pitkä työura yrityksessä helpotti kuitenkin teeman käsittelyä ja asian syvällistä ymmärtämistä.

Case-yrityksessä opinnäytetyön tuloksia odotettiin kovasti, yrityksessä on selkeä tahtotila puhalttaa yhteiseen hiileen ja päästä entistä parempiin tuloksiin ja kyetä tarjoamaan asiakkaille todellista asiakaslähtöistä palvelua, joten yhteiset toimintatavat ja kehitysehdotukset otettiin ilolla vastaan. Asiakkuudenhallinnan kehittämistä viedään Yritys X:ssä eteenpäin niin, että edellä mainitut toimenpiteet esitetään yrityksessä, tämän jälkeen tutkija siirtää päävastuun prosessin eteenpäin viemisestä myyntiorganisaatiolle ja toimii itse jatkossa markkinoinnin edustajana, ohjaa ja auttaa myyntiorganisaatiota tarvittaessa ja seuraa että asiat etenevät sovittuun suuntaan. Joitakin toimenpiteitä on jo käynnistettykin, eli hyvässä nosteessa ollaan.

Lähdekritiikki

Kirjallisuuden valinnassa on käytettävä harkintaa ja lähdekritiikkiä. Lähdettä on arvioitava kirjoittajan tunnettuus ja arvostettavuus aspektista, sekä kriittisesti lähteen ikää ja alkuperää arvioiden, käyttäen mahdollisimman tuoreita lähteitä. Myös lähteen uskottavuudella ja kustantajan tai julkaisijan arvovaltaa kannattaa myös arvioida, sekä lähteen puolueettomuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 113–114.) Kirjallisuuden hankinnassa tutkija on käyttänyt edellä mainitun kaltaista lähdekritiikkiä sekä valittaessa että tulkittaessa materiaalia. Tutkimuksen lähteet ovat tuoreita ja niiden uskottavuus on hyvä ja kustantajat ovat tunnettuja. Kirjoittajien tunnettuus ja arvostettavuus on tutkijan arvion mu-

kaan myös erittäin hyvä. Useimmat ovat alallaan korkeasti arvostettuja, he ovat tutkineet aihealuetta pitkään ja julkaisseet aiheista useita teoksia, myös useat muut teokset viittaavat heidän tutkimuksiinsa.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Aaltola J., Valli R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: Bookwell Oy

Arantola H. 2003. Uskollinen asiakas. Porvoo: WS Bookwell Oy

Buttle F. 2010. Customer Relationship Management, Concepts and Technologies. Oxford, USA: Elsevier Ltd.

Cook S. 2011. Customer Care Excellence; How to create an effective customer focus. 6th edition. India: Replika Press Pvt Ltd

Fournier S., Dobscha S. and Mick D. 2002. Harvard Business review on Customer Relationship Management; Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. USA: Harvard Business School Publishing Corporation

Godson M., 2009, Relationship Marketing. New York: Oxford University Press Inc.

Grönroos K., 2007. Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Gummesson E., 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum

Gummesson E., 2008. Total Relationship Marketing, 3rd edition. Hungary: Elsevier Ltd

Hellman K. 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat: Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja – portfolio. Helsinki:WSOY

Hellman K., Peuhkurinen E., Raulas M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki:WSOY

Hellman K., Värilä S. 2009. Arvokas Asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi S. & Hurme 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Lehtinen J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki:Edita.

Yritys X Oy 2012. Yritys X Corporation. Lahti:Yritys X Oy.

Mäntyneva M., 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki:WSOY.

Oksanen T., 2010. CRM ja muutoksen tuska; Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum

Payne A., 2008. Handbook of CRM- Achieving Excellence in Customer Management.Great Britain: Elsevier Ltd

Seybold P., 2002. Harward Business review on Customer Relationship Management; Get Inside the Lives of Your Customers.USA: Harward Business School Publishing Corporation

Storbacka K., Blomqvist R., Dahl J., Haeger T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki:WSOY

Storbacka K., Sivula P., Kaario K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj

Elektroniset lähteet

Chen, I.J.& Popovich K., 2003. Abstract artikkelista Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology; Business Process Management Journal, nr. 9. [Viitattu 07.08.2013]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843553&show=abstract>

Crementum, 2012. CRM-Ostajan Opas. [Viitattu 24.01.2013]. Saatavissa: <http://content.crementum.com/crementumcom-a3alw/pages/5f1c2397b61ee2118cb6984be17c38f7.html>

The Economist Intelligence Unit 2007. Improving customer relationships: An integrated approach is an Economist Intelligence Unit white paper. [Viitattu 12.05.2013]. Saatavissa: http://graphics.eiu.com/upload/SAP_CRM.pdf

Finlex: Henkilötietolaki, 32§, 1 momentti, 1999. [Viitattu 28.09.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990523?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=henkil%C3%B6tietolaki>

Gupta S., Lehmann D., Stuart J. 2005. Valuing Customers. Journal of Marketing Research, February 2004. [Viitattu 15.08.2013]. Saatavissa: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=459595

Grönroos, C. 2010. What service is about, Hanken. [Viitattu 29.07.2013].

Saatavissa: <http://www.youtube.com/watch?v=QJRUoZNLokU>

Investopedia, 2013. [Viitattu 31.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.investopedia.com/terms/>

Hyysalo S. 2009, Käyttäjä tuotekehityksessä; Tieto, tutkimus, menetelmät.

[Viitattu 15.08.2013]. Saatavissa:

<https://www.taik.fi/kirjakauppa/images/bfee4ec00950ec8aaf7f96538f668055.pdf>

Laamanen T., Skurnik S., Ylisirniö P. Suomen Strategisen Johtamisen Seura

SSJS, Raportti: Strategiabarometri, 2009. [Viitattu 15.10.2013]. Saatavissa:

<http://ssjs-fi->

bin.directo.fi/@Bin/beb1a5a3ab32c5a9b2a2e4f28e13dbbe/1381826737/application/pdf/122475/SSJS%20Strategiabarometri%2009Tulosraportti.pdf

Taloussanakirja, 2013. [Viitattu 30.09.2013]. Saatavissa:

[http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/return+on+investment+\(ROI\)/0](http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/return+on+investment+(ROI)/0)

Yrityssuomi 2013. [Viitattu 30.09.2013]. Saatavissa:

<http://www.yrityssuomi.fi>

Haastattelut

Haastateltava 1, Yritys X. Haastattelu 12.03.2013
Haastateltava 2, Yritys X. Haastattelu 08.05.2013
Haastateltava 3, Yritys X. Haastattelu 22.06.2013
Haastateltava 4, Yritys X. Haastattelu 04.07.2013
Haastateltava 5, Yritys X. Haastattelu 17.07.2013
Haastateltava 6, Yritys X. Haastattelu 22.7.2013
Haastateltava 7, Yritys X. Haastattelu 29.7.2013.
Haastateltava 8, Yritys X. Haastattelu 27.08.2013
Haastateltava 9, Yritys X. Haastattelu 30.8.2013
Haastateltava 10, Yritys X. Haastattelu 29.08.2013

Haastattelua ohjaavat teemat

- Mitä asiakkuudenhallinta on?
- Kuinka asiakkuudenhallintaa yrityksessä toteutetaan tällä hetkellä?
- Kuinka sitä tulisi toteuttaa?
- Kuka oikeastaan on asiakas ja mitkä ovat asiakkuuden tasot?
- Mitä asiakkaan tulisi saada Yritys Xlta, miksi yritys haluaa olla Yritys Xn asiakas?
- Millaista tietoa päätöksenteon tueksi työssäsi tarvitaan?
- Millaisia hyötyjä asiakaslähtöisyydestä yrityksellemme tai asiakkaallemme on?
- Norjan tytäryhtiön edustajalta kysyttiin lisäksi kuinka henkilöstö on kokenut käytössä olevan järjestelmän, onko käyttö vastahakoista vai ymmärretäänkö saatu hyöty.

Asiakkuudenhallinnan teemat Yritys X:lla – nykytilanne, teoria, toiveet ja tavoitteet.

